



Agus Wijaya • N. Purnomolastu • A.J. Tjahjoanggoro

KEPEMIMPINAN **BERKARAKTER**

Untuk Para Pemimpin dan
Calon Pemimpin Masa Depan Indonesia

Brilian Internasional

EDISI
2

KEPEMIMPINAN **BERKARAKTER**

Agus Wijaya • N. Purnomolastu • A.J. Tjahjoanggoro

Brilian Internasional
Surabaya

Kutipan Pasal 44 : Sangsi pelanggaran undang-undang hak cipta 1987

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi ijin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 100.000.000,- (seratus juta rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta sebagaimana dimaksud ayat 1 (satu), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah).

Referensi Mahasiswa dan Umum

KEPEMIMPINAN BERKARAKTER

Penulis : Agus Wijaya - N. Purnomolastu - A.J. Tjahjoanggoro

Penerbit:

Brilian Internasional

Griya Candra Mas FA-10 Sedati, Sidoarjo, No. HP. 081333242437, 087852547418

Website: www.brilian-internasional.com Email: aguswijaya@ubaya.ac.id

Setting/Cover:

Tim Brilian Internasional

Edisi Revisi

2015

Agus Wijaya - N. Purnomolastu - A.J. Tjahjoanggoro

Kepemimpinan Berkarakter : Agus Wijaya - N. Purnomolastu - A.J. Tjahjoanggoro

Sidoarjo : Brilian Internasional, 2015

xxx + 202 hal; 17 x 25 cm

ISBN: 978-602-60413-4-0

1. Perguruan Tinggi

1. Judul

Hak cipta pada pengarang - Hak pemasaran pada penerbit

Tentang Penulis



Drs. Agus Wijaya, M.M.

Drs. Agus Wijaya, M.M. sejak tahun 2015 sampai saat ini menjabat sebagai Ketua Program Studi Manajemen Pemasaran dan Ketua Program Studi Sekretari Politeknik Ubaya, Surabaya. Sebelumnya, dari tahun 2011 sampai dengan 2016, beliau menjabat sebagai Direktur Marketing & Public Relations (MPR) Universitas Surabaya (Ubaya), dan merangkap sebagai Manajer Promosi Marketing pada Direktorat MPR Ubaya.

Agus Wijaya lahir di Parigi, Sulawesi Tengah, 17 Agustus 1967 adalah seorang pembelajar, dosen dan instruktur (*trainer*). Beliau lulus Sarjana (Drs) dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIPOL) Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta tahun 1993. Beliau juga lulus Sarjana Pendidikan (S.Pd) dari Fakultas Pendidikan Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, IKIP/Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta tahun 1991. Kemudian pada tahun 2008, beliau lulus Sarjana Agama (S.Ag) dari STHD Klaten, Jawa Tengah. Tahun 2012, beliau lulus Magister Manajemen (M.M.) dari Program Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika (FBE) Ubaya. Dan pada tahun 2016, beliau lulus Magister Sains (M.Si) Ilmu Agama dari Universitas Hindu Indonesia, Denpasar.

Di awal kariernya, Agus Wijaya pernah bekerja di PT Smartindo Kencana, Jakarta di bidang *Sales and Promotion, Marketing Department*. Pada tahun 1994 beliau dikontrak untuk menerbitkan Tabloid Warta Ubaya, Universitas Surabaya.

Kemudian sejak tahun 1995 sampai sekarang, Agus Wijaya bekerja sebagai dosen tetap Politeknik Ubaya, Surabaya, mengasuh mata kuliah Kepemimpinan (*Leadership*), Komunikasi Bisnis, Komunikasi Interpersonal, Negosiasi Bisnis, *Public Relations*, Promosi dan Periklanan, Manajemen Ritel, serta Etika Bisnis dan Profesi.

Di bidang Kepemimpinan Organisasi, antara tahun 1999-2003, Agus Wijaya menjabat sebagai Pembantu Direktur III Politeknik Ubaya. Di samping itu, beliau pernah menjabat sebagai Wakil Sekretaris Jenderal dan Ketua Dewan Pimpinan Provinsi (DPP) sebuah Organisasi Massa Pemuda Tingkat Nasional; serta sebagai Direktur CV Brilian Internasional. Pada tahun 2004, Agus Wijaya mendirikan *International Brilliant Club* sekaligus sebagai Presiden Club.

Sejak masih menjadi mahasiswa di Yogyakarta, Agus Wijaya adalah seorang aktivis kampus dan sudah aktif menjalani profesi sebagai Instruktur (*Trainer*) untuk pelatihan Kepemimpinan, Komunikasi, Jurnalistik, dan Pembuatan Media Komunikasi. Di Jawa Timur, beliau pernah memberikan pelatihan, antara lain: *Management and Leadership Training* untuk staf, *supervisor* dan manajer perusahaan; Pelatihan Komunikasi dan Etika Bisnis untuk staf, *supervisor* dan manajer perusahaan; Pelatihan Etika dan Etiket Bisnis untuk karyawan Perusahaan dan karyawan Perguruan Tinggi; Pelatihan Kepemimpinan dan *Outbound* untuk para aktivis mahasiswa, guru dan pengurus OSIS SMA; Pelatihan Pengembangan dan Pemberdayaan Potensi Diri untuk karyawan Pemerintah Daerah; Pelatihan Presenter dan Reporter TV untuk masyarakat umum, serta memberikan workshop penulisan buku untuk dosen-dosen perguruan tinggi dan masyarakat umum.

Sebelum menyusun buku ini, Agus Wijaya juga menulis buku dengan judul *Negosiasi Bisnis Berkarakter Lintas Budaya*, dan *Kewirausahaan Koperasi*. Selain itu, beliau menjadi editor lebih dari 40 buku yang telah diterbitkan, diantaranya berjudul *Kepemimpinan Bali ke Depan: Menuju Ajeg Bali*, dan *Memimpin dengan Hati*. Beliau sering memimpin *team work* untuk mengerjakan tugas-tugas khusus, disamping melayani jasa pengelolaan dan penerbitan media komunikasi organisasi/perusahaan berupa: majalah, tabloid, dan *company profile*.

Tentang Penulis



Drs. N. Purnomolastu, Ak., MM

Drs. N. Purnomolastu, Ak., MM, biasa dipanggil Purnomo sejak tahun 2015 sampai saat ini menjabat sebagai Ketua Program Studi Perpajakan Politeknik Ubaya. Pada periode sebelumnya, beliau pernah menjabat sebagai Wakil Direktur Politeknik Ubaya.

Purnomolastu memiliki banyak pengalaman sebagai pemimpin atau manajer di perusahaan. Tahun 1998-2000, beliau menjabat sebagai *General Manager* PT Injoko, tahun 1990-1998 sebagai Pimpinan Cabang Bank, tahun 1988-1990 sebagai *Manager Operation* Bank, dan tahun 1987-1988 sebagai Internal Audit Bank.

Purnomolastu lahir di Semarang, 6 Juni 1962. Beliau lulus Sarjana (S1) jurusan Akuntansi dari Universitas Negeri Diponegoro, Semarang, dan lulus S2 konsentrasi Manajemen Pemasaran dari Universitas Negeri Jember. Selain sebagai seorang dosen (akademisi), beliau sekaligus seorang praktisi. Di bidang pembelajaran, beliau mengasuh beberapa mata kuliah, antara lain: Kepemimpinan, Komunikasi Bisnis, Negosiasi Bisnis, *Customer Service*, *Selling*, dan Perbankan. Beberapa layanan profesional yang telah diberikannya untuk masyarakat luas, antara lain: Pelatihan Brevet Pajak, Pelatihan Perencanaan Pajak, Pelatihan Pengisian SPT, Konsultasi Pajak, dan merintis terbentuknya Forum Pajak Surabaya (FPS).

Tentang Penulis



Dr. Drs. A.J. Tjahjoanggoro, M.Si

Dr. Drs. A.J. Tjahjoanggoro, M.Si. atau biasa dipanggil Anton lahir di Surabaya, 26 Juli 1960. Beliau mendapat gelar Sarjana Psikologi (S.Psi.) dan gelar profesi Psikolog dari Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta. Anton mendapat gelar Magister Psikologi (M.Si.) dari Universitas Indonesia (UI) Jakarta, di bidang Psikologi Industri & Organisasi. Beliau lulus Program Doktor (S3) bidang Ergonomi dari Program Pascasarjana Ilmu Kedokteran Universitas Udayana, Denpasar, Bali.

A.J. Tjahjoanggoro bekerja sebagai dosen tetap Fakultas Psikologi (Fapsi) Universitas Surabaya (Ubaya) sejak 1987 sampai sekarang. Di Ubaya, sejak tahun 2015 sampai saat ini, beliau menjabat sebagai Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPN) Universitas Ubaya. Anton juga pernah menjabat sebagai Pembantu Direktur I, II, dan III pada Fapsi Ubaya, di samping memberikan layanan profesional untuk masyarakat luas sebagai *Human Resource Training, Organizational Consultant, dan Ergonomic Development*.

Anton memiliki banyak pengalaman di bidang layanan profesional, antara lain: *Team Work Management Training (Outdoor)* bagi Manajer PLN di Udiklat PLN Pandaan, Jawa Timur; Pelatihan '*Service Excellence*' bagi para Sopir Taksi Bandara Juanda, PT Angkasa Pura, Surabaya; Pelatihan '*Service Quality*' bagi para *Supervisor* dan karyawan PT *Aero Cattering Service*, Surabaya; Pelatihan '*Layanan Prima*' bagi para Satpam Universitas Surabaya; Pelatihan *Outdoor*

bagi Manajer *Marketing* PT Wismilak; Pelatihan Karyawan Persiapan Pensiun '*The Golden Years*' PT HM Sampoerna, Surabaya; Pelatihan *Supervisor* tentang 'Ergonomi Manufaktur' PT Unilever, Surabaya; Konsultasi Organisasi (*Job Analysis*) PT Kerta Rajasa Raya; Pelatihan tentang '*Leadership*' bagi Manajer PDAM Surabaya; Konsultasi Organisasi (Asisten) 'Restrukturisasi Organisasi' PTP X Surabaya; dan Pelatihan *Supervisor* Kontraktor Listrik PT Hasta Karya Surabaya.

Apa Kata Mereka?

“Arus globalisasi yang semakin deras merupakan peluang sekaligus tantangan bagi semua pihak. Arus itu akan menjadi peluang jika kita mampu menyikapi dan mengendalikannya dengan bijak, hati-hati, cepat, tepat, efektif, dan berani mengambil risiko (*do not avoid the risk, but manage the risk*). Jika tidak, maka kita akan menjadi semakin tertinggal dan bahkan menjadi korban. Di sinilah peran kepemimpinan dari semua tingkatan menjadi semakin penting, mulai dari memimpin diri sendiri, memimpin keluarga, memimpin dalam organisasi/perusahaan hingga memimpin negara.

Buku ini mengetengahkan berbagai aspek kepemimpinan dan karakter pemimpin yang efektif dengan cukup komprehensif dan praktis bagi seluruh kalangan. Referensi yang cukup banyak dari kalangan ilmunan dan praktisi disertai contoh-contoh sederhana, membuat buku ini cocok dibaca kalangan mahasiswa.

Untuk para penulisnya, saya ucapkan selamat dan salut atas penerbitan buku ini, semoga dapat memberi manfaat yang maksimal bagi para pembacanya.”



Dr. Ir. Buana Ma'ruf, M.Sc., MM

(Peneliti Utama BPPT,
mantan *Senior Manager* salah satu BUMN)

“Pada era globalisasi, dimana terbentuk situasi negara tanpa batas (*barderness*), arus budaya berpindah lewat dunia maya. Dalam situasi seperti ini, dibutuhkan kepemimpinan yang memiliki karakter yang kuat. Saat ini dibutuhkan karakter pemimpin nasional yang mampu mengayomi masyarakat, serta pemimpin perusahaan yang memiliki visi *brilliant* dan mampu mengarahkan para karyawannya menuju visinya itu.

Pembentukan karakter kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dengan karakter budaya lokal dan akhlak mulia yang diajarkan oleh agama. Buku ini sangat jelas membahas tentang kriteria pemimpin masa depan yang dapat menjawab tantangan tersebut.”

Kolonel (TNI AL) Purn. I G.W. Asmarabawa, SKM, M.M.

(Mantan Kepala Dinas Kesehatan Lantamal V Surabaya, dan
Wakil Kepala Rumah Sakit Angkatan Laut (RSAL) dr. Mintoharjo, Jakarta)

“Buku yang luar biasa, melihat, mengupas dan menyajikan kepemimpinan dari segala sudut pandang, 360 derajat. Ditulis oleh praktisi dan akademisi yang telah teruji.

Saya beruntung berkesempatan membacanya, sehingga saya tahu bagian mana yang perlu saya perbaiki dan mana yang sudah baik. Wajib dibaca oleh siapa saja yang mau meningkatkan kualitas kepemimpinannya.”

Hindra Gunawan

(Presiden Direktur PT. SINOTIF International,
Penulis buku *Best Seller* “Rahasia Mendapatkan Nilai 100”)



“Buku ini dapat menjadi alternatif baru dalam memahami konsep dan praktik kepemimpinan dan manajemen yang komprehensif dan terpadu, terutama dalam usaha menghasilkan pemimpin-pemimpin yang berkarakter.”

Ir. Benny Lianto, MMBAT

(Mantan Dekan Fakultas Teknik Universitas Surabaya,
saat ini Direktur Politeknik Ubaya)



“Buku ini sangat layak dan wajib dibaca oleh para pemimpin, manajer, *supervisor* dan karyawan perusahaan, serta oleh pemimpin organisasi sosial dan kalangan umum, seperti para mahasiswa yang ingin lebih meningkatkan kemampuan kepemimpinan di masa yang akan datang.

Belajar untuk membentuk dan mengembangkan karakter kepemimpinan pada diri sendiri sangat cocok dan luar biasa untuk keberhasilan mencapai tujuan dan target tertentu di masa depan. Sungguh dahsyat !”

Ir. Nyoman Anom Mediana, S.Pd.H.
(Direktur Utama PT Sentinel Cakra Buana, Surabaya)



“Pengetahuan tentang kepemimpinan makin dibutuhkan dewasa ini. Pengalaman Pak Agus Wijaya sebagai dosen mata kuliah Kepemimpinan tampaknya sangat berkompeten untuk dituangkan dalam tulisan guna dibagikan kepada banyak orang yang ingin tahu lebih lanjut tentang kepemimpinan.”

Chrisdianto, S.E., M.Si., Ak.
(Dosen Politeknik Ubaya, dan Konsultan Manajemen di Surabaya)



“Setiap orang yang ingin berkiprah dalam dunia kepemimpinan di era mendatang, selain perlu belajar bagaimana mempengaruhi orang lain agar dapat memberikan kontribusi bagi organisasi, juga perlu belajar membangun integritas diri, jadi teladan bagi semua anggota timkerja, dan membantu orang menyadari nilai dan potensi dirinya agar semua tugas bisa diselesaikan sesuai rencana dan harapan serta membuat semua orang dalam timkerja sungguh merasa nyaman ketika dan setelah melakukan hal itu.

Buku ini memberikan kontribusi dalam upaya membangun kepemimpinan berkarakter di masa depan.”

Aprilianto, M.Psi., Psikolog
(Dosen, Pembicara Publik seputar topik Pendidikan dan Relasi,
Trainer untuk topik Pendidikan dan Organisasi/Industri)



“Pengembangan karakter seorang pemimpin amat dibutuhkan dewasa ini. Sering dijumpai pemimpin “jatuh” atau “tersandung masalah” akibat karakternya. Buku ini dapat membantu pembaca memahami pemikiran dan aplikasi tentang kepemimpinan berkarakter secara menyeluruh dan praktis.

Buku ini dapat dipergunakan sebagai referensi dosen, mahasiswa, praktisi maupun calon-calon pemimpin masa depan.”

Drs. Singgih Widodo L., S.Pd., M.Pd.
(Dosen tetap dan mantan Direktur Politeknik Ubaya, Surabaya)



“Buku yang sangat menarik ! Buku ini wajib dibaca bagi Anda yang ingin mengetahui lebih banyak tentang dunia Kepemimpinan. Jangan lewatkan setiap bab yang ada, karena setiap bab benar-benar akan membuka wawasan Anda tentang arti Kepemimpinan sebenarnya !”

Dr. Reina A. Hadikusumo, S.E., M.Kom., M.M.
(Dosen tetap Prodi Manajemen Pemasaran Politeknik Ubaya,
Komisaris PT Mentari Transportation, Surabaya)



“Saya salah satu mahasiswa yang mengikuti Perkuliahan Kepemimpinan dari dosen sekaligus penulis buku ini. Menurut saya, buku ini sangat menarik dan berkualitas. Cocok untuk melatih para mahasiswa agar menjadi pemimpin efektif di masa depan. Saya telah mempraktikkan sebagian yang diajarkan dalam buku ini selama saya menjadi aktivis kampus. Buku ini membantu saya memahami bahwa pembentukan karakter sangat penting untuk memimpin kelompok atau orang lain.”

Marcellina Eliza
(Alumni Prodi Sekretari Politeknik Ubaya)



“Cita-citaku menjadi wanita karier yang sukses, bahkan menjadi direktur di perusahaan besar dengan gaji besar. Saat ini aku magang kerja sebagai calon Sekretaris di perusahaan. Buat aku, ini buku yang asyik dibaca dan menambah ilmu tentang kepemimpinan berkarakter. Setelah membaca buku ini, aku menjadi tahu banyak tentang tugas-tugas, karakter, dan kekuatan (power) pemimpin yang efektif.”

Febri Valentine
(Alumni Prodi Sekretari Politeknik Ubaya)



“Banyak buku kepemimpinan yang berfokus pada *hard skills* (aspek teknis dan pengetahuan teoritis) yang dibutuhkan. Buku ini memberikan pandangan bahwa menjadi seorang pemimpin yang baik juga membutuhkan *soft skills* (sikap mental dan *interpersonal skills*) yang mumpuni.

Buku ini layak dibaca oleh siapapun yang ingin menjadi pemimpin yang sesungguhnya dimanapun mereka berada. Sangat menarik!”

Drs.ec. Sujoko Efferin, MCom (Hons), MA (Econ), Ph.D.
(Mantan Dekan Fakultas Ekonomi Ubaya, *Senior Lecturer in Management Control Systems, Business Environment and Research Methodology*)



”Bahasan teoritisnya yang sangat detail mampu memberikan pemahaman yang dalam akan teori kepemimpinan. Gaya bahasa yang lugas membuat buku ini sangat mudah dipahami, baik oleh akademisi maupun praktisi kepemimpinan di organisasi atau perusahaan. Contoh-contoh yang diberikan juga sangat mudah dipahami dan konkrit. Buku ini mampu menjawab dahaga teori sekaligus praktik tentang kepemimpinan yang berkarakter.”

Dr. Tri Handoko Seto, S.Si., M.Sc.
(Peneliti di Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi, Jakarta).

“Pernahkah kita memikirkan satu konsep Kepemimpinan dan Manajemen yang *indigenous* Indonesia? Seratus langkah bahkan lebih untuk maju dengan berpijak pada self leadership dan self management, dimulai dari diri sendiri, saat ini, dan dari hal-hal yang kecil, diharapkan akan mengembang dari buku yang sangat inspiratif ini.

Saya ucapkan selamat kepada para penulis buku ini atas buah pikirnya. Semoga inspirasi yang muncul akan menumbuhkembangkan pemimpin-pemimpin yang berkarakter dan beretos kerja profesional di Bumi Indonesia tercinta ini.”

Prof. Dr. Jatie K. Poedjibudojo.
(Mantan Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian
pada Masyarakat Universitas Surabaya)



“Sebagian besar Karakter Kepemimpinan yang efektif telah dibahas secara detail dalam buku ini. Buku ini tidak hanya menjelaskan teori Leadership, tetapi juga nilai-nilai dan karakter yang dibutuhkan menjadi Pemimpin Perusahaan dan Pemimpin Organisasi di masa depan. Wajib dibaca oleh para mahasiswa, karyawan, manajer dan pimpinan perusahaan.”

Drs.ec. H. Sri Mince Endramawan, S.H., M.M.
(Direktur Keuangan Universitas Surabaya,
dan Ketua Koperasi Karyawan Ubaya)



“Krisis berkepanjangan yang dihadapi bangsa kita pada ujungnya bermuara pada krisis keteladanan dari pemimpin. Buku Kepemimpinan Berkarakter merupakan upaya apik dari para penulisnya dalam memadukan teori kepemimpinan dan kiat-kiat praktis dalam implementasinya. Contoh dan latihan yang disajikan pada bagian akhir tulisan kian membantu pembaca untuk cepat memahami isi buku ini.

Buku Kepemimpinan Berkarakter merupakan sumbangsih nyata anak negeri bagi penanganan krisis dan kemajuan peradaban bangsanya tercinta, Indonesia! Sebuah buku yang pantas dibaca siapa pun yang ingin meningkatkan efektivitas kepemimpinannya.”

K.S. Arsana
(Founder & Managing Director Human Dynamics, Jakarta)

"Bagi para pemula yang ingin belajar tentang bagaimana cara memimpin, buku ini layak dijadikan acuan utama. Topik-topik yang dibahas dalam buku ini cukup komprehensif dilengkapi dengan contoh aplikasi yang cukup memadai. Cara penyajiannya pun sangat mudah untuk diikuti, sehingga setelah membaca buku ini, banyak pelajaran yang dapat diambil. Tak ada ruginya untuk membaca buku ini."

Drs. I G. Ngurah Putra, M.A.
(Dosen dan mantan Ketua Jurusan Ilmu Komunikasi
Fisipol Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta)



"Di tengah lingkungan global, di mana perubahan bisa terjadi setiap saat, kadang menguntungkan, namun bisa juga menghambat bisnis bahkan ada yang membuat gulung tikar. Kehadiran pemimpin yang efektif dan mampu memecahkan persoalan yang diakibatkan oleh perubahan global adalah suatu kebutuhan. Hal ini sebagai upaya agar bisnis dapat "bertahan" bahkan "menang" dalam meraih peluang dari perubahan tersebut.

Buku "Kepemimpinan Berkarakter" adalah salah satu jawaban untuk Anda yang mau meningkatkan kemampuan menjadi pemimpin yang efektif, yang mampu menjawab tantangan, mengambil perubahan menjadi peluang."

Drs.ec. Suwadji, M.M.
(Kepala Bagian Informasi
dan Dokumentasi Bahan Pustaka,
Perpustakaan Universitas Surabaya)



"Setiap individu pada hakekatnya adalah seorang pemimpin, tetapi mengapa pada saat ini sering dikatakan sedang terjadi krisis kepemimpinan. Salah satu faktor penyebabnya adalah karena semakin langkanya jiwa kepemimpinan yang ideal sebagaimana yang diharapkan masyarakat.

Terbitnya buku "Kepemimpinan Berkarakter" ini diharapkan dapat menjadi salah satu solusi dalam mewujudkan harapan tersebut, sebab tanpa adanya pemimpin yang ideal jangan diharapkan akan terwujud suatu kesuksesan. Dengan membaca buku ini siapa tahu Anda akan termasuk pemimpin ideal yang diharapkan itu."

Dr. Drs. Mahmud Manan, M.A.
(Dosen tetap Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Ampel, Surabaya)

“Buku Kepemimpinan Berkarakter ini memberikan gambaran jelas tentang pentingnya karakter dan integritas seseorang apabila ia menjadi seorang pemimpin. Integritas seorang pemimpin dengan karakternya yang baik akan mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan yang dijalannya. Buku ini juga menjelaskan tentang efektivitas seorang pemimpin yang sangat dipengaruhi oleh karakternya. Dilengkapi dengan contoh kepemimpinan dari para pemimpin-pemimpin terkenal. Buku ini mengulas kepemimpinan dengan baik.”

Prof. Ir. Lieke Riadi, Ph.D.
(Mantan Wakil Rektor I Universitas Surabaya)



“Salah satu roh dari kepemimpinan adalah karakter. Kepemimpinan tanpa karakter akan kehilangan rohnya, akan kehilangan jiwa, akan kehilangan warnanya. Saya senang membaca buku ini karena membawa kita kepada penjelajahan dan imajinasi tentang sisi teoritik dan penerapan dari kepemimpinan yang berkarakter. Buku ini akan memberi kontribusi yang berarti bagi terciptanya model kepemimpinan yang mempunyai karakter.

Saya sendiri sebagai politisi dan pelaku politik percaya bahwa kehormatan seorang pemimpin bukan terletak pada sekedar karisma tetapi juga pada karakternya. Tanpa memiliki karakter yang kuat seorang pemimpin hanyalah jiplakan dan “membebek” pada model kepemimpinan orang lain.”

Priyo Budi Santoso
(Mantan Anggota DPR RI, Ketua ICMI Pusat,
Ketua Umum DPP Ormas MKGR,
Ketua Pembina FORSIS Nasional)



“Selain maju dalam wawasan dan skill, para aktivis mahasiswa juga perlu menjaga dan mengembangkan karakter yang positif. Buku Kepemimpinan Berkarakter ini bisa menjadi salah satu panduan untuk para pengurus organisasi mahasiswa dalam mengembangkan personal maupun organisasinya.”

Hari Hananto, S.E.
(Dosen Fakultas Ekonomi, mantan Kepala Biro Administrasi
Pelayanan Kemahasiswaan Universitas Surabaya)



“Beberapa hal yang selalu saya praktikkan saat ini, yakni ‘*positive denken*’ atau berfikir secara positif, selalu berkeyakinan bahwa setiap masalah ada jalan keluarnya, dan menggunakan waktu luang untuk relax, akan memberikan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang-orang sekeliling.

Mengenali kelebihan dan kekurangan diri sendiri adalah fondasi terpenting perjalanan seorang pemimpin menuju sukses. Dengan mengambil intisari dari setiap lembaran kertas di buku Kepemimpinan Berkarakter ini dan mempraktikkannya -- *practise what you learn* -- membantu proses kematangan seorang pemimpin yang berkarakter dan berkarisma.”

P. Febrina Lübbers, S.S.

(Lulusan Universitas Petra, Surabaya. Profesi: Guru Bahasa Inggris & Indonesia, dan Instruktur Yoga Spirituel and Sport, lulusan Yoga Vidya “Swami Sivananda and Swami Vishnu Devananda”. Tempat kerja: Kreatif Haus, Münster, Volkhochschule, Lingen, Deutschland, Jerman)



“Sangat jarang buku yang mengulas secara khusus masalah karakter. Buku ini memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi tumbuh-kembangnya pemimpin-pemimpin berkarakter di masa depan. Di samping itu, buku ini memberikan wawasan yang komprehensif tentang kepemimpinan, dan hal-hal yang terkait, yang harus dikuasai oleh seorang pemimpin organisasi/perusahaan, seperti team work, conflict management, dan stress management.”

Dr. W. Subagiarta, SE., M.Si.

(Dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jember, Jawa Timur)

Sambutan



Prof. Ir. I Nyoman Sutantra, M.Sc., Ph.D.

Mantan Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat – ITS Surabaya

Membangun Kepemimpinan Kompetitif

Selama manusia memiliki cita-cita atau visi dan punya komitmen untuk mencapainya, selama manusia hidup berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, maka selama itu pula manusia membutuhkan seni kepemimpinan dan keterampilan manajemen. Seni kepemimpinan dan keterampilan manajemen itulah yang akan dapat mengantarkan manusia untuk mampu menetapkan cita-cita atau visinya, memilih strategi yang tepat untuk pencapaian visi, dan mencapainya dengan cara yang tepat pada saat yang tepat. Maka dari itu, kemampuan kepemimpinan dan manajemen sangat penting untuk selalu dikembangkan, baik sebagai seni dan karakter maupun sebagai suatu keterampilan.

Kehadiran buku dengan judul **Kepemimpinan berkarakter** ini patut disambut dengan baik dan patut menjadi bagian yang amat penting dalam membangun kemampuan kepemimpinan yang kompetitif di era kompetisi yang semakin global. Kepemimpinan lebih kuat dipandang sebagai seni dan karakter

dibanding sebagai pengetahuan dan keterampilan. Oleh karena itu, ia harus dipupuk, diasah dan dikembangkan sejak dini.

Di masa lalu, kini, dan di masa depan tetap akan dibutuhkan kepemimpinan berkarakter dan bermoral, yakni kepemimpinan yang bijak dan tulus hingga dapat mengambil tindakan yang tepat, adil dan bijaksana pada saat yang tepat, dengan cara yang tepat untuk membawa kehidupan manusia menjadi lebih baik, lebih damai, aman dan sejahtera.

Pada era persaingan global seperti sekarang ini, akan semakin terbuka persaingan secara bebas tanpa dibatasi tempat dan waktu, serta semakin banyak kontribusi kepentingan, baik individu maupun kelompok, dalam berbagai medan persaingan. John Naisbit dengan jelas mengungkapkan dalam bukunya "Mega Trend" terjadinya global paradok, yaitu "*Global Tribalism*", dimana semakin mengglobalnya persaingan maka akan terjadi semakin mengkristalnya pengelompokan manusia dalam kehidupannya yang akan membuat makin banyaknya kepentingan dalam kehidupan manusia. Kehidupan dengan begitu banyak kepentingan adalah kehidupan yang sangat sulit untuk dikendalikan, diatur, ditata dan dipimpin. Dalam kondisi seperti inilah sangat dibutuhkan kepemimpinan berkarakter dan bermoral yang kuat, serta manajemen yang jujur dan akurat. Kepemimpinan berkarakter yang dibutuhkan pada era global ini adalah kepemimpinan yang dapat menyatukan, mengintegrasikan begitu banyak kepentingan ke dalam sebuah visi yang cemerlang, serta ke dalam sebuah strategi dan *team work* dengan komitmen yang kuat.

Mahapatih Gajah Mada dapat menyatukan sekian banyak kepentingan ke dalam sebuah visi (cita-cita) Majapahit. Gajah Mada dengan segala seni dan karakternya mampu mengajak seluruh rakyat Nusantara meletakkan cita-citanya, yaitu mencapai Majapahit yang besar. Untuk mencapainya, Gajah Mada mengintegrasikan sebuah strategi dengan komitmen yang kuat, yaitu *satu dan bersatu untuk mencapai Majapahit yang besar*. Komitmen yang kuat dari Gajah Mada disertai pengorbanan yang luar biasa -- yang dituangkan dengan Sumpah Palapanya -- membuat kepemimpinannya menjadi amat kuat berkarakter dan bermoral.

John C. Maxwell seorang tokoh yang telah menghasilkan konsep-konsep kepemimpinan mengatakan, bahwa seorang pemimpin yang berhasil harus mempunyai penglihatan yang tajam ke depan (*visioner*), selalu mengembangkan diri untuk membangun strategi yang tepat, berani berkorban secara tulus, dan selalu dapat menyatukan kekuatan dari suatu keberbedaan kepentingan dalam

mewujudkan visi bersama. Secara ringkas konsep kepemimpinan Maxwell adalah: kesadaran dan ketajaman visi, pengembangan diri dan ketepatan strategi, pengorbanan dan kekuatan komitmen, kebersamaan dan kekuatan motivasi.

Barack Husein Obama, Presiden Amerika Serikat telah meletakkan sebuah kepemimpinan berkarakter yang kuat yang dapat menyatukan visi dan memberi harapan baru bagi Amerika dalam menghadapi kondisi krisis seperti sekarang ini. Dalam pernyataan-pernyataannya, Obama selalu menggambarkan visi ke depan yang bijak dalam membangun integrasi, *team work*, kesatuan dan persatuan Amerika Serikat dalam menghadapi krisis global. Pernyataan bijaknya yang amat mengesankan adalah “*no more black American, no more white American, no more Indian American, the only one is the United State of America*”. Tidak ada lagi yang boleh mengatakan kulit hitam, kulit putih dan Indian Amerika, kita semua harus mengatakan hanya satu, yaitu Amerika Serikat. Kata-kata bijak tersebut merupakan suatu visi pembaharuan dan pemersatu yang amat kuat bagi sebagian besar orang Amerika. Visi kepemimpinan Obama yang seperti itulah yang membawa Obama terpilih dengan kemenangan yang sangat mengesankan sebagai presiden pertama Amerika berkulit hitam. Barack Obama telah menelorkan visi yang cemerlang dengan strategi yang tepat dan cerdas, serta mengambil tindakan yang tepat pada saat yang tepat.

Sangatlah tepat dan cerdas jika dikatakan bahwa, “*leadership is doing the right thing, at the right time, through the right way*”, sedangkan “*management is doing thing with the right way*”. Dari gambaran tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan harus didukung oleh kekuatan karakter untuk menghasilkan visi yang cemerlang dan strategi yang cerdas, sedangkan manajemen merupakan gabungan dari 4 kekuatan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Untuk menghadapi persaingan global, kekuatan kepemimpinan dan kekuatan manajemen tidak dapat dipisahkan. Keduanya harus disatukan menjadi suatu kekuatan utuh yang tangguh dalam merumuskan dan menetapkan visi, memilih dan menetapkan strategi, menyusun perencanaan, melaksanakan, mengendalikan, melakukan pengecekan, dan melakukan perbaikan. Penggabungan yang kuat antara *leadership* dan *total quality management (TQM)* dapat digambarkan sebagai modifikasi dari siklus Demming (*modified Demming Cycle*) yaitu: *Vision, Strategy, Plan, Do, Check and Action (VS-PDCA)*.

Kepemimpinan dan manajemen secara terintegrasi juga mengandung arti kekuatan tanggung jawab dan keteladanan serta pelayanan yang tulus untuk mengantar umat manusia mewujudkan cita-cita menuju masa depan yang lebih

mewujudkan visi bersama. Secara ringkas konsep kepemimpinan Maxwell adalah: kesadaran dan ketajaman visi, pengembangan diri dan ketepatan strategi, pengorbanan dan kekuatan komitmen, kebersamaan dan kekuatan motivasi.

Barack Husein Obama, Presiden Amerika Serikat telah meletakkan sebuah kepemimpinan berkarakter yang kuat yang dapat menyatukan visi dan memberi harapan baru bagi Amerika dalam menghadapi kondisi krisis seperti sekarang ini. Dalam pernyataan-pernyataannya, Obama selalu menggambarkan visi ke depan yang bijak dalam membangun integrasi, *team work*, kesatuan dan persatuan Amerika Serikat dalam menghadapi krisis global. Pernyataan bijaknya yang amat mengesankan adalah “*no more black American, no more white American, no more Indian American, the only one is the United State of America*”. Tidak ada lagi yang boleh mengatakan kulit hitam, kulit putih dan Indian Amerika, kita semua harus mengatakan hanya satu, yaitu Amerika Serikat. Kata-kata bijak tersebut merupakan suatu visi pembaharuan dan pemersatu yang amat kuat bagi sebagian besar orang Amerika. Visi kepemimpinan Obama yang seperti itulah yang membawa Obama terpilih dengan kemenangan yang sangat mengesankan sebagai presiden pertama Amerika berkulit hitam. Barack Obama telah menelorkan visi yang cemerlang dengan strategi yang tepat dan cerdas, serta mengambil tindakan yang tepat pada saat yang tepat.

Sangatlah tepat dan cerdas jika dikatakan bahwa, “*leadership is doing the right thing, at the right time, through the right way*”, sedangkan “*management is doing thing with the right way*”. Dari gambaran tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan harus didukung oleh kekuatan karakter untuk menghasilkan visi yang cemerlang dan strategi yang cerdas, sedangkan manajemen merupakan gabungan dari 4 kekuatan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Untuk menghadapi persaingan global, kekuatan kepemimpinan dan kekuatan manajemen tidak dapat dipisahkan. Keduanya harus disatukan menjadi suatu kekuatan utuh yang tangguh dalam merumuskan dan menetapkan visi, memilih dan menetapkan strategi, menyusun perencanaan, melaksanakan, mengendalikan, melakukan pengecekan, dan melakukan perbaikan. Penggabungan yang kuat antara *leadership* dan *total quality management (TQM)* dapat digambarkan sebagai modifikasi dari siklus Demming (*modified Demming Cycle*) yaitu: *Vision, Strategy, Plan, Do, Check and Action (VS-PDCA)*.

Kepemimpinan dan manajemen secara terintegrasi juga mengandung arti kekuatan tanggung jawab dan keteladanan serta pelayanan yang tulus untuk mengantar umat manusia mewujudkan cita-cita menuju masa depan yang lebih

baik, bukan kekuasaan untuk minta dilayani. Kekuatan-kekuatan itulah sebagai unsur karakter utama dari kepemimpinan dan manajemen yang dibutuhkan di era global. Kepemimpinan harus mampu memberikan keteladanan jika berada di depan (*ing ngarso sung tuludo*), harus mampu menjadi penggerak untuk perbaikan jika berada di tengah masyarakat (*ing madyo mangun karso*), dan harus mampu menjadi kekuatan pendorong untuk kemajuan dan perbaikan jika berada di belakang (*tut wuri andayani*).

Untuk dapat berhasil dengan baik mengantarkan kehidupan manusia mewujudkan visinya dengan cara yang tepat pada saat yang tepat haruslah didukung oleh kekuatan moral dan karakter. Ajaran kepemimpinan Astabrata dari Sri Rama, yaitu memuat 8 perwujudan moral dan karakter yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin. Astabrata adalah ajaran kepemimpinan yang tertua yang sangat filosofis, karena ia mengacu moral dan karakter yang mengendalikan keharmonisan alam semesta. Delapan unsur utama yang harus menjadi karakter seorang pemimpin adalah: memberi perlindungan, keadilan, pemberdayaan, pencerahan, kesejukan, kesejahteraan, ketenangan, dan kemajuan. Karena kedalaman filosofisnya, maka ajaran Astabrata selalu menjadi sumber dan pondasi dari konsep-konsep kepemimpinan yang ada dan berkembang yang ingin mewujudkan kehidupan yang harmonis bagaikan keharmonisan alam semesta.

Buku ini mengandung berbagai informasi tentang kepemimpinan dan manajemen, baik menyangkut definisi, karakter, peran dan tugasnya yang patut dipahami oleh berbagai kalangan. Mahasiswa sebagai calon pemimpin dan manajer masa depan harus mempersiapkan moral dan karakter serta keterampilan untuk betul-betul menjadi pemimpin yang berguna bagi masyarakat, nusa dan bangsa.

Akhirnya, saya bersyukur atas terbitnya buku ini dan berharap agar dapat bermanfaat dalam usaha membangun landasan dalam mewujudkan kepemimpinan dan manajemen yang berkarakter.

Surabaya, 10 Agustus 2015

Prof. Ir. I Nyoman Sutantra, M.Sc., Ph.D.
Mantan Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat
Institut Teknologi Sepuluh November (ITS), Surabaya

Kata Pengantar Penerbit

Bagian-bagian dari buku ini awalnya merupakan modul kuliah Kepemimpinan dan modul *Management & Leadership Training*, pelatihan untuk para manajer, supervisor, dan karyawan perusahaan. Pihak penerbit meminta kepada para penulis untuk mengembangkan dan menyempurnakan modul-modul tersebut menjadi buku yang diberi judul “Kepemimpinan Berkarakter” ini.

Seluruh bahasan dalam buku ini dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian yang diulas menjadi satu kesatuan, yakni: tentang pengetahuan kepemimpinan, karakter kepemimpinan, dan manajemen. Fokus utamanya adalah kepemimpinan efektif untuk menunjang kinerja organisasi atau perusahaan. Dalam pembahasannya, ketiga penulis menggunakan cukup banyak referensi dan contoh-contoh sederhana, agar mudah dipahami/dipelajari, baik untuk mahasiswa, karyawan, supervisor, manajer dan pemimpin perusahaan.

Maksud penerbitan buku ini adalah: *pertama*, sebagai buku ajar bagi para mahasiswa yang sedang menempuh mata kuliah Kepemimpinan (*Leadership*); *kedua*, sebagai materi pelatihan *Management & Leadership*; *ketiga*, sebagai bahan bacaan bagi masyarakat umum yang ingin meningkatkan terus kemampuan dan karakter kepemimpinannya di masa depan.

Penerbit menyampaikan penghargaan kepada ketiga penulis, yang telah menyediakan waktu dan mencurahkan segenap pengetahuannya, sehingga buku ini kini berada di tangan pembaca. Di samping itu, kami juga mengucapkan terima kasih kepada para komentator, yang telah berkenan memberi komentar membangun dan kritikan selama persiapan penerbitan buku ini.

Surabaya, 17 Agustus 2015

Penerbit Brilian Internasional



Kata Pengantar Penulis

Paparan dalam buku ini mengajak pembaca untuk menyimak beberapa teori seputar dinamika kepemimpinan dengan beberapa ilustrasi dan latihan konkrit. Kebanyakan teori kepemimpinan yang dipaparkan memang masih berkiblat pada orientasi kepemimpinan belahan dunia barat namun sudah coba diaplikasikan dan disesuaikan dengan praktik keseharian di Indonesia. Panorama teori kepemimpinan terdiri atas beberapa wacana dan praksis kepemimpinan yang sering diterapkan dan dialami sekaligus coba direfleksikan sejauh mana efektivitasnya.

Teori kepemimpinan yang dipaparkan dalam buku ini tidak lebih sebagai stimulan yang diharapkan dapat memberikan inspirasi agar mampu melakukan yang benar disandingkan dengan sedikit paparan konsep manajemen sebagai dua sisi mata uang yang tidak terpisahkan. Sebagaimana konsep kepemimpinan dimaknai sebagai proses melakukan hal yang benar (*do the right things*), sedangkan konsep manajemen dipahami sebagai proses melakukan hal dengan benar (*do the things right*). Artinya, kepemimpinan lebih mengutamakan tujuan yang akan dicapai, sedangkan manajemen lebih mengandalkan pada cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Konteks kepemimpinan dan manajemen dapat meluas mulai dari organisasi yang paling mikro, meso hingga makro. Konkritnya, kepemimpinan seyogyanya

dimulai dari diri sendiri dengan kemampuan memimpin dan mengelola diri sendiri (*self-leadership* dan *self-management*). Selanjutnya meningkat pada keterampilan memimpin dan mengelola dalam skala kelompok kecil sebaya (5–10 orang) hingga dalam skala kelompok besar (> 10 orang).

Dimensi kepemimpinan dan manajemen bersifat universal yang berlaku bagi siapa saja dan di manapun berada, mulai dari kanak-kanak hingga dewasa dan bukan monopoli para pemimpin legal-formal saja, namun termasuk pula dalam kepemimpinan dan manajemen secara informal di lingkup keluarga, sekolah dan masyarakat. Oleh karena itu, buku ini mencoba menawarkan kepada pembaca, khususnya bagi para mahasiswa dan praktisi kepemimpinan dan manajemen perkantoran/perusahaan, untuk belajar bersama guna menggali berbagai alternatif gaya dan situasi yang tepat serta sekaligus berusaha untuk mengasah keterampilan memimpin dan mengelola organisasi.

Materi yang dipaparkan dalam buku ini diawali dengan pengertian dasar dan hakikat kepemimpinan. Sedikit lebih jauh pembelajar diajak untuk merefleksikan karakter kepemimpinan sebagai tinjauan pokok dan mendasari seluruh perilaku kepemimpinan. Pokok bahasan selanjutnya lebih bersifat praktis lapangan dalam menerapkan keterampilan kepemimpinan yang dibutuhkan seperti apa dan bagaimana mengelola kelompok sebagai tim kerja, darimana dan apa saja yang menjadi sumber kekuatan/kekuasaan dalam prototip kepemimpinan. Selain itu, dipaparkan pula tugas-tugas pokok manajerial dengan berbagai perannya, seperti: supervisi (menyelia), delegasi, pendampingan dan bimbingan, motivasi, alternatif solusi masalah, penilaian kinerja, pengelolaan konflik, manajemen stres dan penerapan disiplin dan etos kerja.

Ditinjau dari ragam materi yang dibahas, buku pembelajaran ini lebih tepat digunakan oleh kalangan akademisi atau praktisi dalam praktik kepemimpinan dan manajemen organisasi/perusahaan. Proses pembelajaran dapat dilakukan dalam kelas terstruktur atau program pelatihan intensif dengan berbagai metode penyampaian sampai dengan latihan/simulasi keterampilan kepemimpinan dan manajemen.

Buku ini memang merupakan bahasan ilmiah namun disampaikan dengan gaya bahasa populer dan praktis sehari-hari. Selain itu, buku ini mencoba untuk menawarkan temuan baru dalam praktis keseharian, khususnya terkait dengan iklim dan budaya organisasi perusahaan setempat. Oleh karena itu, buku ini sangat diharapkan dan tepat digunakan sebagai prasarana alternatif yang memberi kesempatan diskusi terbuka seluas-luasnya untuk menerima wacana

kepemimpinan dan manajemen universal yang inovatif berdasarkan kearifan lokal.

Jauh lebih penting lagi buku ini akhirnya diharapkan dapat menuntun segenap pelaku kepemimpinan dan manajemen organisasi, selain terampil juga berkarakter sesuai dengan etos kerja profesional. Semoga melalui pemahaman teori kepemimpinan yang komprehensif dan integratif, perubahan menuju ke arah pembaharuan organisasi yang kondusif dan konstruktif dapat terbangun dan terbina berkelanjutan. Selamat berproses dalam pembelajaran kepemimpinan dan manajemen organisasi.

Surabaya, 17 Agustus 2015

Agus Wijaya
N. Purnomolastu
A.J. Tjahjoanggoro

Daftar Isi



TENTANG PENULIS	iii
APA KATA MEREKA ?	ix
KATA SAMBUTAN	xix
KATA PENGANTAR PENERBIT	xxiii
KATA PENGANTAR PENULIS	xxv
DAFTAR ISI	xxix
 BAB 1 LEADERSHIP	 1
BAB 2 KARAKTER KEPEMIMPINAN	15
BAB 3 TEAM WORK	33
BAB 4 POWER KEPEMIMPINAN	53
BAB 5 TUGAS-TUGAS PEMIMPIN & MANAJER.....	61
BAB 6 SUPERVISOR & CARA MELAKUKAN	
TEGURAN	77
BAB 7 PENDELEGASIAN & MEMBERIKAN	
PERINTAH	89
BAB 8 COACHING & MENTORING	99
BAB 9 MOTIVASI KEPEMIMPINAN	111

BAB 10	PROSES PEMBUATAN KEPUTUSAN.....	123
BAB 11	PENILAIAN KINERJA	139
BAB 12	MANAJEMEN KONFLIK	151
BAB 13	MANAJEMEN STRES	163
BAB 14	DISIPLIN & HUKUMAN	177
	DAFTAR PUSTAKA	187
	GLOSARIUM.....	193
	INDEKS	197

1. LEADERSHIP

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari pokok bahasan ini, Anda diharapkan:

1. dapat menyebutkan dengan kata-kata sendiri definisi kepemimpinan (*leadership*), pemimpin (*leader*), dan manajer (*manager*);
2. dapat menjelaskan persamaan dan perbedaan antara pemimpin dan manajer;
3. dapat menjelaskan asal/terjadinya pemimpin;
4. dapat menjelaskan gaya dan tipe kepemimpinan;
5. dapat menjelaskan komponen dan efektivitas kepemimpinan;
6. dapat menjelaskan berbagai kemampuan yang harus dimiliki pemimpin;
7. mampu menjadi pemimpin yang efektif, yang berkarakter positif.

Banyak ahli manajemen menyoroti sisi pengaruh dari kepemimpinan. Menurut J. Oswald Sanders, dalam Winarto (2005:4), kepemimpinan adalah pengaruh. Arsana (1997:3) memberikan definisi, bahwa kepemimpinan adalah “suatu seni **mempengaruhi** orang lain untuk mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan”. Kepemimpinan adalah “proses **mempengaruhi** aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan” (Rauch & Behling dalam Yukl, 1994:2).



Ir. Soekarno

Sedangkan Yukl (1994:4) memberikan definisi yang lebih luas, yakni kepemimpinan adalah “proses-proses **mempengaruhi**, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, **pengorganisasian** dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, **motivasi** dari para pengikut untuk mencapai sasaran, **pemeliharaan hubungan** kerja sama dan *team work*, serta **perolehan dukungan** dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi”.

Sutantra (2008:24-25) memberikan makna kepemimpinan, sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah kebersamaan, suatu *team work*, bukan kesendirian atau keakuan. Di dalam kepemimpinan ada peran pemimpin sekaligus peran staf (anak buah), bahkan juga peran lingkungan.
- b. Kepemimpinan adalah perubahan menuju perbaikan, ke arah pencapaian tujuan atau sasaran bersama yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan bukan ke-“mandek”-an, dan juga bukan perubahan ke arah kemunduran, kekacauan atau kehancuran.
- c. Kepemimpinan adalah melayani bukan dilayani, memahami bukan dipahami. Bila pemimpin maupun staf (bawahan) sama-sama memiliki semangat melayani yang tinggi, maka kepemimpinan akan berjalan efektif.
- d. Kepemimpinan adalah tanggung jawab, keteladanan, bukan kekuasaan semata. Di dalam kepemimpinan, pemimpin harus santun, jujur, dan adil memikul tanggung jawab dan memberi keteladanan kepada para bawahannya dalam memajukan organisasi atau perusahaan.

Dari definisi-definisi di atas, dapat diambil kesimpulan, bahwa kepemimpinan berkaitan dengan: (1) perilaku pemimpin, (2) proses pengarahan, (3) seni mempengaruhi, (4) pengorganisasian, (5) membangkitkan motivasi pengikut, (6) kerja sama atau *team work*, (7) perolehan dukungan, (8) proses pelayanan, (9)

Dari aspek gaya kepemimpinannya, pemimpin (*leader*) lebih dominan menunjukkan gaya: *visionary & help enabling people, service leadership*, serta mengarahkan dan memampukan staf atau karyawan yang dipimpinnya. Sedangkan manajer (*manager*) lebih dominan menunjukkan gaya: *manage & command leadership, dominance leadership*, serta mengelola dan memerintah.

Dari aspek fungsi atau tugas yang dijalankan, pemimpin (*leader*) lebih dominan menjalankan fungsi *leadership*, antara lain: penciptaan visi, pembangkitan ide-ide baru (inspirasi), memberikan harapan sekaligus kepercayaan, memberikan arahan, membangun *team work*, serta membangun dan mengelola organisasi. Sedangkan manajer (*manager*) lebih dominan menjalankan fungsi *management*, antara lain: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), penyusunan anggaran (*budgeting*), dan pengendalian (*controlling*).

1.3 Asal Pemimpin

Dari segi asal atau terjadinya, ada tiga jenis pemimpin, yaitu: (1) pemimpin bawaan, (2) pemimpin yang dididik atau dilatih, dan (3) pemimpin manajemen.

1. Pemimpin bawaan

Pemimpin bawaan adalah orang yang dengan kemampuan yang ada pada dirinya dalam bentuk intuisi, bakat, keterampilan, dan kepribadian menciptakan kerjasama guna mencapai tujuan. Kemampuan-kemampuan tersebut merupakan faktor bawaan dari orang tuanya atau leluhurnya. Contoh: Megawati Soekarnoputri memiliki bakat kepemimpinan yang menonjol, karena sifat atau karakter kepemimpinan Bung Karno (Proklamator Republik Indonesia) menurun kepada Megawati.

2. Pemimpin yang dididik atau dilatih

Sebagain besar pemimpin di dunia ini, baik pemimpin Negara maupun pemimpin perusahaan-perusahaan besar adalah hasil pendidikan atau pelatihan. Pemimpin seperti itu disebut pemimpin yang dididik atau dilatih. Contohnya: Susilo Bambang Yudoyono (SBY) menjadi Presiden Republik Indonesia karena hasil didikan di Akademi Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (AKABRI), dilanjutkan pendidikan militer di Amerika Serikat, serta pendidikan akademis hingga strata tiga (*doctor*) di Institut Pertanian Bogor (IPB).

3. Pemimpin manajemen

Pemimpin manajemen adalah seseorang yang ditunjuk berdasarkan peraturan dalam organisasi atau perusahaan yang mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasi, menggerakkan, dan mengawasi pelaksanaan tugas organisasi atau perusahaan. Contoh: Dahlan Iskan menjadi Pemimpin (CEO) Grup Jawa

2. Gaya santai

Pemimpin atau manajer yang menggunakan gaya santai kurang memperhatikan orientasi tugas, namun sangat tinggi perhatiannya dalam hubungan dengan bawahan atau staf.

3. Gaya kompromi

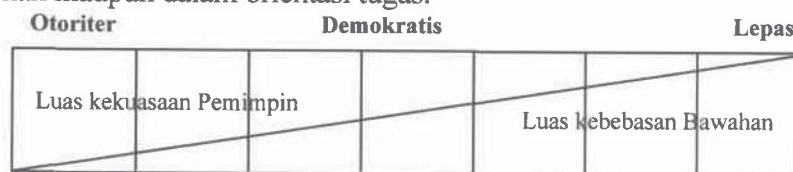
Pemimpin atau manajer yang menggunakan gaya kompromi atau gaya *middle of the road management* memilih jalan tengah. Ia memberi perhatian secukupnya terhadap hubungan dengan bawahan atau staf maupun orientasi tugas. Pemimpin tipe ini suka melakukan negosiasi menuju hasil akhir berupa kompromi terhadap bawahannya untuk menyelesaikan suatu masalah.

4. Gaya otoriter

Pemimpin atau manajer yang menggunakan gaya otoriter suka memerintah bawahannya untuk mencapai target tertentu, namun kurang memberikan perhatian terhadap hubungan dengan bawahan atau staf.

5. Gaya demokratis

Pemimpin atau manajer yang menggunakan gaya demokratis atau gaya *team management* memberi perhatian yang tinggi, baik terhadap hubungan dengan bawahan maupun dalam orientasi tugas.



Gambar 1.2 Tipe Pemimpin Dilihat dari Hubungan dengan yang Dipimpin

Berbagai gaya kepemimpinan juga dapat dijelaskan dalam kaitannya dengan luas otonomi yang diberikan kepada para bawahan, yakni: (1) gaya otoriter atau otokratis, (2) gaya demokratis atau partisipatif, dan (3) gaya bebas atau lepas.

Masing-masing gaya kepemimpinan, yakni: autokratik (*autocratic*), partisipatif (*participative*), dan bebas kendali (*free-rein*) mengandung kelebihan dan kelemahan masing-masing (Davis & Newstrom, 1996:164). Tidak ada gaya yang salah atau benar. Setiap gaya dapat digunakan oleh pemimpin atau manajer tergantung situasi dan kondisi, serta tingkat kedewasaan anak buah.

1. Kepemimpinan otoriter atau otokratis

Seorang pemimpin atau manajer menjalankan kepemimpinan otoriter atau otokratis, bila dalam mengambil atau membuat keputusan selalu memusatkan

Pemimpin atau manajer menerapkan gaya bebas (*laissez faire*) bila pemimpin memberikan otonomi yang seluas-luasnya kepada para bawahannya, khususnya dalam proses pengambilan keputusan dalam menjalankan tugas. Pemimpin memandang bawahannya sebagai orang yang pandai, bertanggung jawab, rajin, disiplin, sehingga dipercaya sepenuhnya dalam pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan juga dapat dijelaskan dari lima pola dasar yang dapat diterapkan seorang pemimpin atau manajer dalam berhubungan dengan para bawahannya. Menurut Matindas, dalam “Panduan dan Materi Oppek Perguruan Tinggi Se-Jawa Timur” (1999:28), ada lima pola dasar yang dapat diterapkan seseorang (pemimpin) dalam berhubungan dengan orang lain.



Megawati Soekarnoputri

Pola pertama, pemimpin atau manajer menganggap para bawahannya adalah “pembantu” untuk menyelesaikan pekerjaan atau kepentingannya. Dalam kondisi seperti ini pemimpin tersebut menerapkan *gaya kepemimpinan otoriter* atau *gaya komandan*. Disebut *gaya komandan*, karena gaya ini jamak dijumpai pada organisasi militer atau kepolisian.

Pola kedua, pemimpin atau manajer menganggap bahwa dirinya adalah “pembantu” bagi orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai kepentingan orang-orang yang dipimpinnya itu. Dalam kondisi demikian, pemimpin menerapkan *gaya kepemimpinan pelayan*. Para pemimpin agama, baik itu Kyai, Pastor, Pendeta, Romo, Pedanda, umumnya menerapkan *gaya kepemimpinan pelayan* saat umatnya membutuhkan bantuannya.

Pola ketiga, pemimpin atau manajer menganggap bahwa dirinya dan para bawahannya adalah pribadi yang berdiri sendiri yang tidak saling bergantung satu terhadap lainnya. Pemimpin tidak suka mengatur para bawahannya. Para bawahannya diberi kebebasan dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya. Dalam kondisi yang demikian itu pemimpin menerapkan *gaya kepemimpinan seniman* atau *gaya bebas* (*laissez faire*).

Pola keempat, pemimpin atau manajer menganggap bahwa dirinya dan para bawahannya bersama-sama harus memikirkan kepentingan pihak lain. Wujud dari upaya memikirkan kepentingan pihak lain tersebut seringkali berupa langkah-langkah *procedural* yang berbelit-belit, melalui banyak meja (orang), dan memerlukan waktu yang lama. Dalam kondisi demikian, pemimpin menerapkan *gaya kepemimpinan birokrat*.

jenis pekerjaan yang diberikan kepada mereka.

Menempatkan staf yang memiliki kemampuan komunikasi bisnis yang baik pada Departemen Pemasaran atau *Public Relations Department* adalah tindakan yang tepat. Menempatkan seseorang yang memiliki karakter yang jujur, disiplin, tekun, teliti, di samping memiliki pengetahuan dan *skills* yang baik di bidang keuangan di *Finance Department* juga tindakan yang tepat. Sebaliknya, menempatkan seseorang yang suka bergosif, tidak dapat menyimpan rahasia, dan tidak teliti sebagai Sekretaris adalah tindakan yang salah. Bila perusahaan tepat dalam memberdayakan staf niscaya staf akan berkontribusi secara signifikan terhadap kemajuan atau perkembangan perusahaan.



Susilo Bambang Yudoyono

3. Organisasi

Komponen ketiga yang menentukan efektivitas kepemimpinan dalam suatu perusahaan adalah organisasi, yakni hubungan antara dua orang atau lebih, dimana di dalamnya terdapat struktur, prosedur, peran serta sistem yang mengatur agar semua orang dapat bekerja secara efektif mencapai tujuan atau sasaran perusahaan. Arsana (1997:2) memberikan definisi, organisasi adalah suatu unit sosial yang secara sadar dikoordinasikan, terdiri dari dua orang atau lebih, berfungsi dalam waktu yang relatif lama, dan untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Jika ditelaah lebih mendalam, setiap organisasi memiliki komponen-komponen sebagai berikut: nilai-nilai dan aturan-aturan tertentu (*value system*), tujuan dan sasaran bersama (*goals*), kepemimpinan atau *managerial*, struktur, prosedur, hubungan antar pribadi dan sistem sosial (*psychosocial*), serta berinteraksi dengan lingkungan tertentu.

Organisasi yang tersusun secara baik akan mendukung komponen kepemimpinan lainnya, yakni pemimpin dan anak buah dalam bekerja secara efektif. Pemimpin dan staf boleh berganti. Bila organisasi sudah tertata rapi, sistem dan prosedur telah berjalan dan diikuti secara tertib, disempurnakan setiap periode tertentu, maka niscaya perusahaan tersebut akan terus mengalami kemajuan, dapat mengatasi berbagai masalah, dan selalu bergerak menuju visi yang disepakati bersama.

Sebaliknya, perusahaan yang tidak memiliki organisasi yang rapi tidak dapat mencapai kemajuan yang berarti dalam jangka panjang. Atau bila organisasi ada atau telah disusun, namun tidak dijalankan atau diikuti oleh pemimpin maupun

1. Keahlian teknis (*technical skill*)

Keahlian teknis berhubungan dengan kegiatan tertentu, khususnya menyangkut metoda, proses, prosedur atau teknik. Keahlian ini meliputi antara lain: (1) keahlian tentang prosedur, (2) kemampuan penulisan laporan, dan (3) kemampuan komunikasi lisan atau menyampaikan gagasan secara lisan. Jenis keahlian ini lebih banyak dikuasai oleh manajer tingkat bawah, misalnya: manajer administrasi, *supervisor*, kepala gudang, koordinator produksi, komandan satpam, dan lain-lain.

2. Keahlian konseptual (*conceptual skill*)

Keahlian konseptual berhubungan dengan kemampuan untuk melihat organisasi dan permasalahannya secara keseluruhan. Kemampuan ini meliputi antara lain: (1) pengetahuan umum, (2) daya nalar, (3) kemampuan berpikir kreatif, dan (4) kemampuan mengambil keputusan. Jenis keahlian ini lebih banyak dikuasai oleh manajer tingkat menengah ke atas, misalnya: *marketing manager*, *finance manager*, direktur pengembangan sumber daya manusia, dan presiden direktur.

3. Keahlian kemanusiaan (*human skill*)

Keahlian kemanusiaan berhubungan dengan kemampuan bekerja secara efektif dalam mempengaruhi dan mengajak anak buahnya untuk bekerja sama dengannya, serta kemampuan berhubungan secara efektif dengan organisasi atau perusahaan dan orang-orang berpengaruh di luar perusahaannya. Keahlian ini meliputi antara lain: (1) kemampuan bekerja sama, (2) kemampuan memotivasi atau memberdayakan staf, dan (3) kemampuan konsultasi dan memberikan konseling kepada anak buah. Jenis keahlian ini lebih banyak dikuasai oleh manajer tingkat menengah ke atas.

1.7 Tugas

Para mahasiswa atau peserta pelatihan dibagi menjadi tiga kelompok, yakni: *Smart Team*, *Creative Team*, dan *Innovative Team*. Masing-masing tim mendiskusikan tugas sebagai berikut:

1. Anda memiliki bawahan atau anak buah dengan ciri-ciri: (a) rajin/disiplin dan pandai, (b) tidak disiplin dan bodoh. Gaya kepemimpinan yang mana yang akan Anda gunakan untuk masing-masing kelompok anak buah tersebut ?
2. Ambil salah satu bagian atau *department*, di mana kepemimpinan belum berjalan secara efektif. Buatlah analisis sekaligus usulan dari keempat komponen, agar kepemimpinan di bagian / *department* tersebut dapat berjalan lebih efektif.

2. KARAKTER KEPEMIMPINAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab 2 ini, Anda diharapkan:

1. dapat menjelaskan pengertian karakter;
2. dapat menjelaskan aspek-aspek yang terkandung dalam karakter kepemimpinan;
3. dapat menyebutkan ciri-ciri pemimpin efektif;
4. dapat menyebutkan ciri-ciri pemimpin yang tidak efektif;
5. dapat menyebut contoh-contoh pemimpin perusahaan yang sukses beserta karakternya;
6. dapat menginternalisasi serta memiliki berbagai karakter manusia yang efektif.

pemimpin atau manajer tersebut secara konsisten melakukan kebiasaan itu. Agar menjadi karakter, harus ada komitmen (janji atau keteguhan hati) yang luar biasa dari pemimpin atau manajer yang melakukan kebiasaan-kebiasaan positif, misalnya: kebiasaan memberikan yang terbaik dan kebiasaan berdisiplin, walaupun seratus orang di sekitarnya mencibirnya.

William James, dalam Bennis (1994:51), menulis surat yang isinya sebagai berikut: cara terbaik untuk mendefinisikan karakter orang adalah mencari sikap mental atau moral tertentu, bila itu terjadi pada dirinya, ia merasa sangat mendalam dan secara intensif aktif dan hidup. Pada saat-saat demikian, ada suatu suara dari dalam yang berbicara dan berkata “Inilah saya yang sesungguhnya.”

Karakter seorang pemimpin dapat dilihat antara lain dari caranya dan gayanya yang relatif tetap dalam memperlakukan bawahan dan orang-orang, baik yang menjadi sahabat maupun lawannya, caranya dan gayanya menyelesaikan konflik atau masalah hidupnya, dan caranya menyikapi suatu kemenangan atau kekalahan dalam sebuah pertandingan, dan caranya atau langkah-langkahnya dalam mengambil keputusan penting dan strategis. Dalam cara dan gaya yang ditunjukkan oleh pemimpin secara terus-menerus dalam jangka panjang akan tampak sifat, sikap, dan wataknya sebagai pemimpin.

Secara umum, karakter pemimpin atau manajer bisa dibedakan menjadi dua, yaitu: karakter positif (yang baik, yang patut dicontoh) dan karakter negatif (yang buruk, yang harus dihindari). Ir. Soekarno, proklamator dan presiden pertama Republik Indonesia memiliki karakter positif, antara lain: berani, pantang menyerah, dan nasionalisme tinggi. Sedangkan Adolf Hitler, pemimpin Jerman saat perang dunia I, memiliki karakter negatif, antara lain: sombong (merasa bangsanya atau rasnya sebagai bangsa atau ras yang terbaik di dunia) dan karakter yang kejam/bengis.

Karakter pemimpin merupakan salah satu faktor yang menentukan kesuksesan atau kegagalan seorang pemimpin. Covey (1997:6-7) menekankan, bahwa Etika Karakter (*Character Ethic*) sebagai dasar dari keberhasilan seseorang, seperti: integritas, kerendahan hati, kesetiaan, keberanian, keadilan, kesabaran, kerajinan, kesederhanaan, dan kesopanan. Dalam setiap bukunya dan program-program pelatihan kepemimpinan (*leadership*) yang diselenggarakannya, Covey menekankan pada upaya-upaya untuk menjadikan kebiasaan-kebiasaan positif sebagai bagian dari karakter pemimpin atau manajer.

2.2 Karakter Kepemimpinan

Perspektif ‘karakter’ dalam konteks kepemimpinan dapat berimplikasi pada tiga pemahaman dasar, yaitu: (1) kepribadian pemimpin (*personality of leader*), (2)

atau aktivitas sesuai dengan kenyataan yang ada, dan (5) merupakan pribadi yang dewasa (matang).

Pendekatan pensifatan relatif merupakan pendekatan awal dan dasar yang masih perlu dikembangkan dan disesuaikan dengan tuntutan tugas dan dinamika perilaku mitra kerja. Pada umumnya pendekatan pensifatan masih bersifat umum dan subjektif sehingga dirasa belum mampu mencakup seluruh dimensi kepemimpinan yang kompleks. Oleh karena itu, pendekatan pensifatan biasanya digabungkan dengan pendekatan perilaku (*behavioral approach*) kepemimpinan/manajemen, yang terdiri atas orientasi tugas (*task oriented*) dan orientasi manusia (*people oriented*).

3. Pembentukan Karakter

Sosok pemimpin seyogyanya militan dalam segala dimensi kehidupan. Bahkan kesuksesan kepemimpinan tergantung dari kecerdasan ganda (*multiple intelligence*) yang meliputi: (1) kecerdasan intelektual, (2) kecerdasan emosional, (3) kecerdasan motivasional, (4) kecerdasan sosial, (5) kecerdasan moral, dan (6) kecerdasan spiritual. Manakala segala aspek kecerdasan tersebut dimiliki dan diterapkan dalam kepemimpinan hidup sehari-hari, layaklah seorang menyandang predikat sebagai pemimpin sejati. Dengan kata lain, pemimpin adalah seorang yang memiliki kecerdasan *superior* dalam segala aspek kehidupan sehingga layak diteladani oleh para pengikutnya.

Hal ini tidak mudah dilakukan dan tidak bisa sekejap jadi karena proses pembentukan karakter kepemimpinan membutuhkan waktu yang relatif lama, komitmen dan konsistensi yang tinggi serta telah teruji dalam pengalaman hidup. Namun apabila karakter pemimpin sungguh terbentuk, dampak perubahan organisasi yang kondusif dan konstruktif dengan kualitas yang andal akan terus berkelanjutan dan terkenang sepanjang masa. Bahkan biasanya besar kemungkinan akan menjadi pemimpin legendaris dan model bagi pemimpin pada era berikutnya.

Hindra Gunawan (2008:2), seorang pemimpin muda, pendiri dan pemilik Lembaga Pendidikan Sinotif dan Sinotif *Publishing* mengatakan: "Kebiasaan memberikan yang terbaik adalah alat yang mampu mengubah batu jadi mutiara." Membentuk karakter atau kebiasaan "memberikan yang terbaik" sangat penting dilakukan oleh seorang pemimpin, manajer, dan karyawan perusahaan, serta oleh guru/dosen dan para siswa/mahasiswa di sekolah/kampus. Kita dapat memilih karakter kita, atau bahkan menciptakan/membentuk karakter kita setiap kali membuat berbagai pilihan (Djarmiko, 2004:5).

Stephen R. Covey (1997:29-37) menyebutkan ada delapan ciri-ciri pemimpin yang berprinsip, yang menandakan bahwa mereka 'adalah pemimpin yang efektif, yaitu: selalu dan terus belajar, berorientasi melayani, menebarkan semangat positif, mempercayai orang lain, memiliki kehidupan yang seimbang, memandang hidup sebagai tantangan, bersifat sinerjik, dan melakukan latihan untuk pembaharuan diri.

1. Selalu dan terus belajar

Pemimpin efektif adalah orang yang terus belajar (Maxwell, 2001:65). Ia adalah manusia pembelajar sejati. Pemimpin yang efektif tidak harus bergelar sarjana. Mungkin ia hanya tamatan SMA atau lulusan Program Diploma, tapi dapat memimpin para bawahan yang bergelar Sarjana, bahkan memimpin *professor* sekalipun. Bagaimana mungkin hal itu terjadi ? Jawabnya, karena mereka adalah pemimpin yang selalu dan terus belajar.

Ibu Megawati Soekarnoputri contohnya. Ia bisa menjadi Presiden Republik Indonesia karena terus belajar tentang berbagai aspek kehidupan. Ibu Megawati tidak meneruskan kuliahnya di Institut Pertanian Bogor (IPB). Bill Gates contoh lainnya. Dia keluar, dan tidak meneruskan kuliahnya. Namun ia dapat memimpin perusahaan *computer* terbesar di dunia, dimana para bawahannya adalah para *doctor* ahli *computer*. Mereka berdua adalah contoh manusia pembelajar sejati, yang akhirnya membuktikan diri sebagai pemimpin efektif.

2. Berorientasi melayani

Bagi pemimpin, melayani para bawahan atau staf adalah yang utama, dan bukan minta dilayani. Pemimpin yang efektif menggerakkan orang lain dengan kekuatan hati, selain dengan kecerdasan otaknya. Ia menggunakan kekuatan hati untuk melayani para bawahan, karena ia yakin hanya dengan melayani para bawahan dengan baik ia akan dapat mengajak orang lain bekerja sama dengannya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkannya. Dengan memberikan pelayanan yang baik, pemimpin yang efektif yakin bahwa para bawahan akan dapat bekerja dengan baik, lebih produktif, dan efektif.

C. William Polar adalah pemimpin perusahaan *ServiceMaster*, yang diakui oleh majalah *Fortune* sebagai perusahaan pelayanan nomor satu di antara *Fortune 500*. Dia adalah pemimpin dengan karakter sebagai pelayan. Menurut Polar, dalam Hesselbein, dkk. (1997:243), ciri-ciri pemimpin yang melayani, antara lain: bukan yang paling tinggi bayarannya dalam kelompok, tetapi pengambil resiko; bukan orang yang mempromosikan diri sendiri, tetapi yang mempromosikan orang lain; dia adalah si pelayan bagi orang lain; baginya, kepemimpinan adalah pelayanan.

tujuan atau sasaran tertentu. Baginya, bekerja sendiri mungkin akan menghasilkan sepuluh hal. Namun bekerja sama dengan orang lain (sinergi) dapat menghasilkan 100 bahkan 1000 hal.

8. Melakukan latihan untuk pembaharuan diri

Pemimpin yang efektif tidak berpuas diri atas kemampuan atau prestasi yang telah dicapainya saat ini. Ia selalu belajar dan berlatih untuk meningkatkan kemampuannya sekaligus memperbaharui dirinya secara terus-menerus. Pemimpin sejati tidak pernah malu untuk terus berlatih, bila kemampuan tertentu belum dikuasainya. Baginya, malu dan takut berlatih justru menjadi penghambat utama menuju pembaharuan diri.



Ir. Ciputra

Pada bukunya yang lain, Stephen R. Covey (1997) menyebutkan tujuh kebiasaan manusia yang sangat efektif, yaitu: selalu proaktif, selalu merujuk pada tujuan akhir, selalu mendahulukan yang utama, selalu berpikir menang-menang, selalu berusaha mengerti terlebih dahulu, baru dimengerti, selalu mewujudkan sinergi, dan selalu melakukan pembaruan diri secara seimbang.

1. Selalu proaktif

Seorang pemimpin efektif memiliki visi pribadi untuk selalu berbuat, berinisiatif, punya ide-ide baru dan mengkomunikasikannya kepada orang lain. Ia tidak menunggu datangnya ide-ide baru dari orang lain.

2. Selalu merujuk pada tujuan akhir

Seorang pemimpin efektif memiliki prinsip kepe-mimpinan pribadi. Dalam tindakannya, ia selalu merujuk atau berorientasi pada tujuan akhir yang telah dirumuskannya. Dalam tindakannya, ia selalu *focus* pada tujuan akhir dan target yang telah ditetapkan.

3. Selalu mendahulukan yang utama

Seorang pemimpin efektif memiliki skala prioritas dalam tindakannya. Ia memiliki rencana dan secara cermat memprioritaskan mana yang harus didahulukan, dan mana yang bisa ditunda.

4. Selalu berpikir menang-menang

Dalam menyelesaikan suatu persoalan yang berkaitan dengan orang lain, seorang pemimpin efektif selalu mengutamakan *win-win solution*. Ia menjalankan prinsip kepemimpinan antarpribadi.

dikagumi dan memiliki banyak pengikut. Hal ini juga menjadi dasar strateginya menempatkan para bawahannya sesuai kemampuannya pada posisi yang tepat.

4. Berani tampil beda

Seorang pemimpin bukanlah seorang pengikut. Ia mampu tampil berbeda di antara para bawahannya. Ia mempunyai ciri khas, memiliki karakter yang berbeda dibanding para bawahannya. Perbedaan itu dibutuhkan untuk menciptakan kewibawaan atau keseganan para bawahan terhadap diri Sang Pemimpin.

Namun demikian, perbedaan itu tidak boleh terlalu jauh jaraknya. Perbedaan yang terlalu jauh terhadap bawahannya, akan mengakibatkan bawahan akan menjauh.

Di dalam Kitab Ramayana, seorang raja/pemimpin bernama Sri Rama (sang kakak) menasehati Bharata (adiknya) sebagai calon raja/pemimpin, agar menjadi pemimpin yang efektif. Sebagai pemimpin (raja), Bharata harus memiliki sifat-sifat atau karakter sebagai berikut:

1. Mampu memberi semangat, memberi motivasi, kecemerlangan (*smart*), dan memberi energi kepada para bawahannya. Pemimpin efektif bagaikan *Matahari* bagi Bumi;
2. Bertaqwa, percaya dan selalu sujud kepada Tuhan, memiliki moral dan etika yang baik, memberikan contoh, tauladan, jujur, dan menjadi pedoman bagi para bawahannya. Pemimpin yang efektif bagaikan *Bintang* di langit, yang penuh keteraturan, sehingga dapat menjadi pedoman bagi para pelaut ketika berada di samudera luas;
3. Menyejukkan, menyenangkan, memberi kedamaian, dengan wajah berseri-seri ketika berhadapan dengan para bawahannya. Pemimpin yang efektif bagaikan *Bulan Purnama* di kegelapan malam;
4. Berani, bertindak adil, tetap tegak dan tegas tanpa pandang bulu dalam menyelesaikan suatu persoalan, khususnya yang berkaitan dengan kejahatan. Pemimpin yang efektif bagaikan *Api*;
5. Memiliki wawasan yang luas, memiliki visi yang jauh ke depan, mampu menyelesaikan berbagai persoalan secara bijaksana, dengan terlebih dahulu menganalisisnya dari berbagai aspek. Pemimpin yang efektif bagaikan *Samudera* luas.



Bill Gates

2.4 Pemimpin yang Tidak Efektif

Pemimpin atau manajer yang tidak efektif biasanya memiliki ciri-ciri, antara lain: bekerja tanpa arah dan tujuan yang jelas, tidak mampu memahami kebutuhan karyawan, takut pada perubahan, memusatkan aktivitas pada kemampuan sendiri, tidak mampu menerapkan tugas-tugasnya sesuai jenjang kepemimpinan, bersikap reaktif, menerapkan hanya satu tipe dan gaya kepemimpinan, berpikir dan bertindak menang-kalah, tidak mampu menggunakan berbagai *power* (kekuasaan/kekuatan) kepemimpinan, dan tidak memberikan keteladanan kepada karyawannya. Lihat juga pendapat John Covey, seorang guru ahli, dalam Covey (1997:6) tentang tujuh kebiasaan orang yang tidak efektif.



Mochtar Riady

1. Bekerja tanpa arah dan tujuan yang jelas

Salah satu tugas seorang pemimpin adalah menentukan arah dan tujuan bagi perusahaan dan aktivitas karyawannya. Bila dalam bekerja pemimpin tidak memiliki arah dan tujuan yang jelas, akan membuat bingung para karyawannya. Pemimpin seperti itu adalah pemimpin yang tidak efektif. Satu per satu karyawannya yang potensial akan meninggalkannya.

2. Tidak mampu memahami kebutuhan karyawan

Pemimpin yang tidak efektif biasanya menunjukkan sikap atau perilaku yang minta dipahami terlebih dahulu. Pemimpin seperti itu tidak akan mampu memahami berbagai kebutuhan karyawan sebagai dasar untuk memberikan motivasi dan memberdayakan karyawannya. Pemimpin seperti itu selalu beranggapan bahwa semua karyawan sama saja. Pemimpin yang tidak berorientasi kepada pengembangan dan pemberdayaan karyawannya akan menjadi pemimpin yang tidak efektif. Biasanya, orientasi tindakan pemimpin hanya untuk kepentingan mempertahankan kekuasaannya, serta orientasi kepada kepentingan keluarga dan kroni-kroninya.

3. Takut pada perubahan

Pemimpin-pemimpin yang takut pada perubahan adalah pemimpin yang tidak efektif. Ketika menerima berbagai usulan/masukan dari karyawannya dan dalam menghadapi berbagai problem/masalah yang terjadi karena interaksi dengan orang lain, pemimpin yang tidak efektif selalu bersikap *defence* (bertahan). Dia takut pada perubahan, karena baginya hal itu adalah ancaman bagi kepemimpinannya.

8. Berpikir dan bertindak menang-kalah

Pemimpin yang tidak efektif selalu berpikir dan bertindak menang-kalah. Baginya, apapun keputusannya, itulah yang terbaik. Dalam sebuah rapat (*meeting*) di perusahaan, pemimpin yang tidak efektif tidak pernah memberi kesempatan kepada para bawahannya mengajukan pendapat. Anak buah harus bertindak sebagai pendengar dan pelaksana yang baik dari keputusan pimpinan. Bila ada bawahan yang berani mengajukan pendapat yang berbeda, pemimpin tersebut akan segera menyalahkan atau tidak menerima pendapat dari karyawannya tanpa menganalisisnya terlebih dahulu.

9. Tidak mampu menggunakan berbagai *power* (kekuasaan/kekuatan) kepemimpinan

Pemimpin yang tidak efektif adalah pemimpin yang tidak mampu menggunakan berbagai *power* (kekuasaan/kekuatan) kepemimpinan dalam berhubungan dengan karyawannya. Dia berpikir, agar seluruh karyawan tunduk pada perintahnya, maka dia selalu harus marah-marah, mengancam atau menakut-nakuti akan memecatnya. Dia tidak menyadari, bahwa ada berbagai *power* lain yang dapat digunakan untuk menanamkan pengaruh kepada seluruh karyawan.

10. Tidak memberikan keteladanan kepada karyawannya

Pemimpin yang tidak mampu memberikan keteladanan, baik dalam sikap, etika, maupun *soft skill* kepada para bawahannya adalah pemimpin yang tidak efektif. Antara perkataan dan perilaku atau tindakannya yang nyata selalu berbeda. Dia memerintahkan anak buahnya untuk disiplin, tapi dia sendiri sebagai pemimpin tidak disiplin. Dia memuji orang lain yang peduli kepada sesama yang menderita, tapi dia sendiri tidak pernah peduli pada karyawannya yang sedang mengalami musibah. Dalam berbagai forum dia selalu berbicara tentang nilai kejujuran, tapi dia sendiri sebagai pemimpin tidak jujur. Dia selalu mengatakan tentang pentingnya *team work*, tapi dia sendiri enggan hadir dan beraktivitas dalam kebersamaan karyawannya. Pemimpin seperti itu tidak akan disegani dan tidak akan diikuti langkahnya oleh sebagian besar karyawannya dalam jangka panjang.

2.5 Pemimpin Perusahaan dan Karakternya

Berikut ini disajikan contoh-contoh pemimpin perusahaan di Indonesia yang sukses beserta karakter-karakter yang mendukung kesuksesannya (Setiati, 2005).

1. Ir. Ciputra

Ir. Ciputra dijuluki sebagai Raja Properti. Dia adalah pengusaha sukses di bidang pengembang perumahan, pertokoan, dan pengembangan daerah tepi dan tidak produktif menjadi “daerah perkotaan baru”. Jejak kesuksesannya dimulai

Dalam berbisnis, Soedomo Margonoto tidak mau cepat berpuas diri. Dia memiliki karakter yang kuat sebagai *businessman*, yakni “tidak mau berusaha setengah-setengah”, di samping kejelian melihat peluang, serta kemampuannya mengolah strategi pasar. “Kesuksesan saya karena terjun tidak setengah-setengah, dan menjaga kualitas produk dan pemasaran secara konsisten,” kata Soedomo Margonoto (Majalah Swa Sembada, No. 08).

5. Dra. Zakiah “Jackie” Ambadar

Dra. Zakiah “Jackie” Ambadar adalah wanita sukses, pelopor dan pemilik usaha Perlengkapan Bayi “Le Monde”, yang telah dipasarkan ke lebih dari 100 negara. Usahanya telah tersebar di berbagai *department store* di Indonesia dalam bentuk *outlet* khusus, dan telah dikembangkan dengan sistem waralaba. Dia juga mendirikan perusahaan jasa riset yang sukses melayani kebutuhan data riset untuk perusahaan-perusahaan multinasional.

Kunci sukses Jackie adalah karakternya yang *berani* memulai usaha dan *keuletan* dalam bekerja yang luar biasa. Dia tak mau diam. Dia *jeli melihat peluang* (Majalah Warta Usaha, Edisi 31/II/Oktobre 2004; Majalah Swa Sembada, No. 07/XXI/31 Maret – 13 April 2005).

2.6 Tugas

Peserta kuliah atau pelatihan dibagi menjadi tiga kelompok, yakni : *Smart Team*, *Creative Team*, dan *Innovative Team*. Masing-masing tim melaksanakan tugas dan dilombakan antar tim. Diskusikan dan sebutkan (presentasikan) sebanyak-banyaknya karakter pemimpin yang efektif. Di samping itu, tim Anda juga mendiskusikan dan mempresentasikan sebanyak-banyaknya ciri-ciri pemimpin yang tidak efektif.

2.7 Latihan

Setelah selesai mempelajari bab 2 dari buku ini, kerjakan soal-soal berikut :

1. Sebutkan minimal 10 karakter pemimpin yang efektif menurut pikiran (ide) Anda sendiri !
2. Setelah mempelajari karakter-karakter pemimpin yang efektif, buatlah visi Anda sebagai pemimpin, yakni pandangan yang jauh ke masa depan atau impian Anda di masa depan!

2.8 Evaluasi

Peserta dapat dikatakan berhasil dalam mempelajari Bab 2 ini, bila dapat menguasai minimal 81 % dari keseluruhan materi.



3. TEAM WORK

Tujuan Pembelajaran

Setelah selesai mempelajari bab 3 ini, Anda diharapkan:

1. dapat membuat dengan kata-kata sendiri definisi *team work*;
2. dapat menjelaskan macam-macam kelompok;
3. dapat menjelaskan macam-macam peran dalam *team work*;
4. dapat menyebutkan ciri-ciri *team work* yang efektif;
5. dapat menjelaskan tahapan perkembangan kelompok;
6. dapat menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan kelompok;
7. mampu membentuk/membangun dan memimpin *team work* yang efektif.

Dalam buku ini, penulis mendefinisikan *team work* sebagai sekumpulan orang (tenaga kerja atau sumber daya manusia) yang berinteraksi melakukan aktivitas atau kerja yang saling mendukung satu dengan lainnya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang sama dan realistis.

Sekumpulan orang yang bekerja bersama-sama di suatu tempat dapat disebut sebagai *team work* bila: pemimpin dan para anggotanya mampu bekerja untuk mencapai tujuan yang sama, yang telah mereka sepakati, dalam waktu yang (relatif) cukup lama, mereka saling kenal secara mendalam antara satu dengan lainnya, merasa dan memandang kumpulan mereka sebagai kelompok, mereka saling peduli dan saling tergantung satu dengan lainnya, mereka melakukan aktivitas berdasarkan pembagian kerja dan peran yang jelas namun saling melengkapi atau mendukung, mereka mampu mengelola *stress* dan bertahan dalam krisis (kesulitan), serta mereka mampu mengelola dan menyelesaikan konflik dengan baik.



H. Sukamdani

3.2 Manfaat Team Work

Kecenderungan seorang pemimpin (*top manager*), *manager*, *supervisor* atau karyawan dalam bekerja melaksanakan tugas-tugasnya atau menyelesaikan suatu masalah, apakah ia lebih cenderung (suka) bekerja secara individual atau bekerja di dalam *team work* menunjukkan karakter orang tersebut. Ada karyawan yang dalam jangka panjang lebih suka bekerja dengan mengandalkan kemampuan dirinya sendiri. Karyawan tersebut akan menunjukkan kinerja tinggi, bila dia bekerja sendiri, tanpa “direcoki” oleh karyawan lain.

Namun saat ini, makin banyak organisasi atau perusahaan yang mendorong orang-orangnya untuk bekerja sama dalam tim, dan mereka punya alasan tepat untuk melakukannya (Yeung, 2002:3). Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan bekerja seorang diri. Pekerjaan tertentu akan lebih baik hasilnya jika dikerjakan oleh sejumlah orang, dengan mempertimbangkan berbagai keahlian atau bidang ilmu.

Contoh pemimpin yang dalam bekerja selalu menekankan kerjasama tim adalah H. Sukamdani Sahid Gitosardjono, pemilik Hotel Sahid yang banyak tersebar di kota besar di Indonesia. Dia memulai usahanya tahun 1951 melalui bisnis percetakan. Kemudian usahanya terus berkembang di bidang hotel, *property*, bank dan usaha lainnya dalam Sahid Group.

Kunci kesuksesan H. Sukamdani Sahid Gitosardjono terletak pada karakternya yang suka mempercayai orang, suka mengajak orang lain untuk bekerja sama

1. Driver

Di dalam sebuah *team work* yang efektif selalu ada satu orang yang berperan sebagai *driver*, yakni peran mengembangkan gagasan, memberi arah, dan menemukan hal-hal baru.

2. Planner

Team work yang efektif memiliki satu atau beberapa orang yang berperan sebagai *planner*, yakni peran merencanakan kebutuhan tim, merencanakan strategi kerja dan menyusun jadwal.

3. Enabler

Pada *team work* yang efektif ada satu atau beberapa orang yang berperan sebagai *enabler*, yakni peran memecahkan atau menyelesaikan masalah, mengelola sarana dan berbagai sumberdaya yang dimiliki tim, menyebarkan gagasan dan melakukan negosiasi.

4. Exec

Team work yang efektif memiliki satu atau beberapa orang yang berperan sebagai *executor*, yakni peran untuk menghasilkan *output*, sebagai ujung tombak, yang melaksanakan dan mengkoordinir semua rencana, mengkoordinir, serta memelihara kekompakan tim.

5. Controller

Pada *team work* yang efektif ada satu atau beberapa orang yang berperan sebagai *controller*, yakni peran membuat catatan, mengaudit dan mengevaluasi kemajuan tim.

Kelima jenis peran tersebut harus ada yang memerankannya. Bisa saja seseorang memainkan dua jenis peran sekaligus, atau sebaliknya satu peran dimainkan bersama oleh lebih dari satu orang. Tim yang sukses sekaligus tim yang efektif memiliki seluruhnya dari kelima peran ini, walaupun tim tersebut hanya beranggotakan dua orang.

3.5 Ciri-ciri Team Work yang Efektif

Ada banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas suatu *team work*, antara lain: besarnya jumlah anggota, karakteristik para anggota, peran individu dalam tim, sasaran masing-masing individu dalam tim, tahapan perkembangan tim, dan kompleksitas tugas atau pekerjaan.

1. Besarnya jumlah anggota

Tidak semua *team work* membutuhkan jumlah anggota yang banyak. Ada *team work* yang hanya beranggotakan dua orang. Namun, ada *team work* membutuhkan anggota lebih dari seratus orang.

2. Dari segi kepemimpinan tim

Kepemimpinan tim datang dari atau atas usulan masing-masing anggota, bukan dipaksakan dari luar tim. Demi mencapai tujuan atau sasaran tim, pemimpin rela menyerahkan tongkat kepemimpinannya kepada anggota lainnya seiring dengan kemajuan tim. Mereka tidak pernah menjadi tim yang kehilangan pemimpin.

3. Dari segi anggota tim

Team work yang efektif memiliki anggota yang saling bergantung, saling peduli dan saling merawat satu sama lain. Setiap orang (anggota) dilibatkan bersama-sama, dan setiap kontribusi dihargai secara khusus. Setiap anggota tim memiliki kepercayaan diri yang baik. *Team work* yang efektif memiliki taraf kepercayaan yang tinggi di antara para anggotanya. Seluruh anggota selalu siap meninjau hasil kerja timnya secara kritis dalam setiap tahapan tugas atau pekerjaan (proyek). Seluruh anggota tim selalu berusaha meningkatkan prestasi kerja mereka.

Seluruh anggota dari *team work* yang efektif akan selalu melakukan adaptasi dan pengembangan seiring dengan perubahan kemampuan serta tujuan tim. Mereka bersedia tumbuh sebagai *team work* dan menghadapi tantangan-tantangan baru secara bersama-sama.

4. Dari segi organisasi tim

Team work yang efektif mampu merumuskan atau membuat struktur organisasi yang paling sederhana hingga yang kompleks. Mereka mampu membuat pembagian kerja (*job descriptions*), serta membagi peran di antara para anggota tim. Mereka mampu membagi seluruh anggota tim ke dalam lima jenis peran, yakni: *driver*, *planner*, *enabler*, *exec*, dan *controller*.

5. Dari segi suasana dan lingkungan kerja

Pada *team work* yang efektif, suasana dan lingkungan kerja sudah harmonis dan menyenangkan. Berbagai perselisihan pendapat diselesaikan secara terbuka dan menggunakan azas musyawarah dan mufakat. Mereka mampu melakukan usaha atau aktivitas yang bertahan lama. *Team work* yang efektif memiliki hubungan anggota-pemimpin yang saling menguatkan.

Team work yang efektif akan menolong para anggotanya untuk membangun kekuatan dan kelebihan serta meminimalisir kelemahan-kelemahannya. Tim ini akan mendukung para anggota untuk mengelola perbedaan dalam interaksi mereka.

Dalam gerak langkahnya, *team work* yang efektif akan selalu melakukan usaha yang berkesinambungan dan terstruktur. Untuk itu, setiap anggotanya diberdayakan agar mereka mampu berkontribusi dalam setiap tugas (pekerjaan) secara *smart*, *creative*, dan mampu melakukan pembaharuan (*innovative*).

(lagi) secara penuh tentang *team work* yang efektif. Mereka berusaha mengelola konflik dan membangun hubungan yang lebih akrab. Muncul identitas bersama. Setiap anggota dengan kesadaran penuh merasa terikat pada norma kelompok, pembagian peran, pencapaian tujuan dan sasaran (target) kelompok.

3.7 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perkembangan Kelompok

Menurut Filey, dalam Yukl (1998: 345), proses perkembangan kelompok dipengaruhi oleh: (a) besarnya dan komposisi dari kelompok, (b) solidaritas (*cohesiveness*) kelompok, (c) perbedaan status, (d) pengetahuan dan kepribadian anggota, (e) lingkungan dekatnya, serta (f) keterampilan dan perilaku pemimpin.

Di samping itu, ada dua faktor lain yang juga dapat mempengaruhi perkembangan kelompok, yakni: (a) motivasi dari masing-masing anggota, dan (b) suasana emosional dari masing-masing anggota.

Berikut ini dijelaskan delapan faktor yang berperan atau mempengaruhi perkembangan kelompok.

a. Besarnya dan komposisi dari kelompok

Semakin besar jumlah anggota kelompok, maka akan semakin menyulitkan perkembangan kelompok. Demikian pula, bila komposisinya tidak serasi atau terlalu '*jomplang*', misalnya: siswa SMA digabung dengan siswa SD, juga akan menyulitkan perkembangan kelompok. Kelompok dengan jumlah anggota kecil dan komposisi yang relatif homogen akan mengalami perkembangan yang cepat.

b. Solidaritas (*cohesiveness*) kelompok

Kekompakan kelompok juga dipengaruhi solidaritas (*cohesiveness*) atau daya tarik dari sesama anggota kelompok. Solidaritas akan mudah terbentuk bila para anggota memiliki nilai-nilai, sikap dan latar belakang yang sama. Bila daya tarik dari sesama anggota kelompok lemah, maka akan menghambat perkembangan kelompok.

c. Perbedaan status

Perbedaan status yang terlalu mencolok di antara para anggota kelompok akan menyulitkan perkembangan kelompok. Misalnya, anggota kelompok yang berasal dari anak-anak orang kaya sulit dipadukan dengan anggota yang berasal dari anak-anak orang miskin. Sebaliknya, kelompok yang anggotanya memiliki status yang relatif sama akan mengalami perkembangan yang pesat.

d. Pengetahuan dan kepribadian anggota

Pengetahuan anggota yang kurang atau di bawah standar tentang suatu tugas akan membuat kelompok sulit berkembang. Di samping itu, kepribadian anggota yang

a. Norma kelompok

Umumnya setiap kelompok akan membentuk semacam norma atau aturan, yang di dalamnya terkandung unsur-unsur: nilai-nilai yang lebih operasional, cara atau pola bertindak, kesamaan persepsi tentang suatu hal, serta sikap-sikap yang relatif seragam sebagai “identitas” kelompok dalam berinteraksi dengan individu atau kelompok lainnya.

b. Tingkat kekompakan kelompok

Tingkat kekompakan (*cohesiveness*) suatu kelompok merupakan penggambaran tentang kemampuan kelompok terhadap tekanan dari berbagai elemen yang datang dari luar kelompok mereka. Hal tersebut dipengaruhi oleh tingkat loyalitas dan dukungan para anggotanya sendiri.

Membentuk atau membangun *team work* tidak sekedar mengumpulkan orang, atau sekedar mengajak orang-orang yang cocok dengan kita. Membentuk *team work* juga bukan sekedar membagi tugas, lalu selesai. Langkah awal dalam membentuk *team work* yang efektif adalah; *pertama*, membentuk tim yang lengkap (Davis, dkk., 1997:114-115). Usahakan kelima jenis peran dalam tim terdistribusi atau dapat diperankan oleh seluruh anggota tim.

Kedua, gunakan berbagai pendekatan dalam membentuk *team work*, yaitu: (a) pendekatan berdasarkan fungsi atau peran, (b) pendekatan berdasarkan beban kerja, (c) pendekatan “demi menciptakan suasana harmonis”, (d) pendekatan “tunjuk saja siapa yang mau jadi pemimpin”, (e) pendekatan acak, (f) pendekatan “berdasarkan buku pedoman”, dan (g) pendekatan “mengharapkan datangnya sukarelawan”.

Ketiga, perhatian khusus kepada peran pemimpin tim. Beberapa hal berikut ini dapat dijadikan pedoman dalam memimpin *team work*:

- a. Memimpin *team work* bagai mengendarai mobil, bukan bagai menggembala domba. *Driver* boleh saja menetapkan tujuan, tetapi *planner*-lah yang menjadi navigatornya sekaligus menetapkan *route* terbaik akan dilalui.
- b. Agar kepemimpinan dalam *team work* berhasil, ada sebuah peran “tak tercatat” yang harus dimiliki oleh setiap anggota tim, yakni *gaya kepemimpinan moderator*.
- c. Tetap ingat akan tujuan atau sasaran semula. Tujuan atau sasaran *team work* yang telah ditetapkan di awal akan menjadi standar evaluasi kinerja tim.
- d. Tetap fokus pada masalah utama. Bila ada beberapa masalah yang harus diselesaikan atau dikerjakan, usahakan buat terlebih dahulu skala prioritas.
- e. Mengusahakan agar segala sesuatu berjalan singkat dan sederhana. Kurangi sebanyak mungkin rantai birokrasi.

pada perusahaan keluar, padahal dia melakukan peran penting sebagai *driver*. Langkah yang disarankan adalah merekrut *marketing director* yang baru, bila sumber daya manusia (SDM) yang ada di perusahaan tidak ada yang memenuhi kualifikasi untuk itu.

3.8 Tugas

Seluruh mahasiswa atau peserta pelatihan dibagi menjadi 3 kelompok, yakni : *Smart Team*, *Creative Team*, dan *Innovative Team*, dengan tugas sebagai berikut :

1. Buatlah norma atau aturan-aturan kelompok Anda ! Dirumuskan menjadi dua bagian: *pertama*, yang harus dan boleh dilakukan, dan *kedua*, yang tidak boleh atau dilarang untuk dilakukan.
2. Lomba membangun struktur.

3.9 Latihan

Setelah selesai mempelajari bab 3 ini, mahasiswa atau peserta pelatihan diminta menjawab soal-soal berikut :

1. Buatlah dengan kata-kata Anda sendiri definisi *team work*.
2. Jelaskan macam-macam kelompok secara umum.
3. Jelaskan macam-macam peran dalam *team work*.
4. Sebutkan ciri-ciri *team work* yang efektif .
5. Jelaskan tahapan perkembangan kelompok.
6. Jelaskan proses membentuk dan memimpin *team work*.

3.10 Evaluasi

Anda dikatakan berhasil dalam mempelajari Bab 3 ini, bila dapat menguasai minimal 81 % dari keseluruhan materi.







4. POWER KEPEMIMPINAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab 4 ini, Anda diharapkan:

1. dapat menjelaskan siklus hidup kepemimpinan;
2. dapat menjelaskan berbagai macam *power* (kekuatan) yang dapat digunakan oleh pemimpin atau *manager* untuk mempengaruhi staf atau bawahannya;
3. dapat mempraktikkan berbagai macam *power* kepemimpinan.

di-hormati. Dalam interaksinya, seorang pemimpin sejati akan selalu memberdayakan para bawahannya. Hanya dengan memberdayakan para bawahan, maka sang pemimpin akan memiliki basis kekuatan untuk bertahan dan terus berkembang menuju puncak.

- b. Pertengahan karier: menggunakan kekuasaan tanpa menyalahgunakannya

Pemimpin yang sejati akan menggunakan kekuasaan sebaik-baiknya, tanpa menyalahgunakannya. Contohnya: Perdana Menteri Malaysia, Mahatir Muhammad.



Jenderal Soeharto

Dinamika kekuasaan tidak dapat dielakkan selalu berhubungan dengan dinamika organisasional, dan mengerti bagaimana kekuasaan bisa hilang adalah esensial bagi pengertian tentang perubahan organisasi (Pfeffer, 1999:348). Selama 32 tahun Soeharto dapat bertahan sebagai Presiden Republik Indonesia. Namun sayang, pada periode kepemimpinan yang ketujuh, Soeharto dan kroni-kroninya banyak menyalahgunakan kekuasaan yang tidak lagi dapat dimaafkan oleh rakyat, yang berujung pada kejatuhannya.

- c. Akhir karier: melepaskannya dengan anggun

Pemimpin yang baik telah menyiapkan generasi penerus sebagai penggantinya. Ia melepaskan kekuasaan atau tongkat kepemimpinannya dengan anggun. Hal ini ditunjukkan oleh pemimpin perusahaan besar, seperti *Coca-Cola* dan perusahaan rokok Sampoerna.

4.2 Power Kepemimpinan

Jika Anda tidak punya pengaruh, Anda tak kan pernah dapat memimpin orang lain. Ukuran sejati dari kepemimpinan adalah pengaruh (Maxwell, 2001:45). Untuk dapat mempengaruhi orang lain agar mereka dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien, biasanya seorang pemimpin memerlukan sumber kekuatan (*power*) atau kekuasaan sebagai dasar tindakannya.

Penerapan gaya kepemimpinan pada dasarnya membutuhkan suatu dukungan sumber kekuasaan dalam implementasinya di lapangan. Agar efektif, penerapan aspek-aspek kekuasaan tersebut harus diselaraskan dengan tingkat kematangan para bawahan.

Secara umum ada tujuh macam sumber kekuatan atau kekuasaan yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin, yaitu: *legitimation power*, *expertise power*,

mimbar debat, dan studi lanjut, yakni S1, S2, dan S3 dapat meningkatkan keahlian pemimpin atau manajer pada bidang tertentu.

3. *Connection Power*

Connection power adalah sumber kekuatan atau kekuasaan yang diperoleh karena pemimpin atau manajer memiliki jaringan hubungan dengan orang-orang penting dan berpengaruh di dalam maupun di luar organisasi atau perusahaan. Kekuasaan koneksi (*connection power*) juga disebut kekuasaan politik, karena kekuasaan ini diperoleh pemimpin yang memiliki akses di kalangan penguasa (Rustandi, 1987:44).



Prof. Dr. Ing. B.J. Habibie

Akbar Tanjung misalnya, sejak masih muda sebagai Ketua Umum HMI kemudian menjadi menteri, lalu menjadi Ketua Umum Golkar, serta menjadi Ketua DPR RI, menggunakan jaringan hubungan yang luas untuk mendapatkan dan mempertahankan kekuasaan.

Contoh lain: (a) untuk mendapatkan perhatian dari Bupati Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta atas program penghijauan yang akan dilaksanakan di lereng Gunung Merapi, seorang Ketua Ormas Pemuda menyebutkan bahwa program tersebut dijalankan atas arahan Menteri Kehutanan Republik Indonesia, (b) agar bisa membeli tanah-tanah petani di pesisir pantai Bali, seorang pengusaha sering berceritera di hadapan penduduk bahwa dia memiliki hubungan yang dekat dengan para petinggi negeri ini di Jakarta.

Untuk dapat menggunakan *connection power* secara tepat, seorang pemimpin atau manajer harus banyak menjalin hubungan (*networking*) dengan berbagai kalangan yang memiliki kekuasaan, pemimpin pemerintahan, pemimpin militer, orang-orang kaya, orang-orang terkenal, baik di tingkat nasional maupun internasional.

4. *Information Power*

Kekuasaan informasi (*information power*) adalah kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin bersumberkan keterangan atau informasi yang dimilikinya bermanfaat bagi orang lain (Rustandi, 1987:45). Pemimpin atau manajer yang memiliki akses untuk memperoleh berbagai sumber informasi yang diperlukan oleh para bawahannya lambat laun akan memiliki kekuatan atau kekuasaan dalam interaksinya dengan para bawahan.

Harmoko mendapatkan kekuatan atau kekuasaan sebagai Menteri Penerangan RI dan Ketua DPR/MPR karena latar belakangnya sebagai wartawan, dan

karena dianggap sebagai manajer yang penuh perhatian kepada para karyawannya.

Umumnya semua orang suka mendapat hadiah, perhatian, dan pujian dari orang lain. *Reward power* bisa digunakan oleh pemimpin atau manajer dalam hubungan dengan semua karyawan. Syaratnya: *pertama*, berikan hadiah atau pujian secara tulus, bukan karena menginginkan imbalan jangka pendek dari karyawan.

Kedua, berikan hadiah, pujian atau penghargaan untuk karyawan yang berprestasi atau untuk perilaku atau aktivitas karyawan yang memang tepat diberikan hadiah atau pujian.

Ketiga, jangan suka mengobrol hadiah atau pujian kepada semua karyawan, sehingga pada masa yang akan datang efeknya tidak akan terasa. Misalnya: bila pemimpin atau manajer juga memberikan hadiah kepada semua karyawan yang tidak berprestasi, maka hadiah atau penghargaan akan kehilangan makna.



H. Harmoko

7. *Coercive Power*

Pada saat tertentu pemimpin dapat memaksakan pengaruhnya kepada para bawahan dengan cara memberikan ancaman, hukuman, pemecatan, dan lain-lain. Untuk mendapatkan kekuatan atau kekuasaan, pemimpin atau manajer menciptakan rasa takut atau kepatuhan dari para bawahannya. Hukuman atau sanksi yang diberikan secara tepat oleh pemimpin kepada anak buah, dapat menjadi sumber kekuatan bagi pemimpin tersebut.

Menurut French & Raven, dalam Yukl (1998:169), *coercive power* adalah sumber kekuasaan dalam bentuk kontrol terhadap hukuman dan kapasitas untuk mencegah seseorang memperoleh imbalan-imbalan yang diinginkan.

Untuk melanggengkan kekuasaannya selama 32 tahun, ketika menjadi Presiden RI Jenderal Soeharto menciptakan rasa takut yang luar biasa kepada rakyat. Contoh lain: seorang mandor yang bertugas mengawasi para buruh wanita yang sedang melinting rokok. Mandor tersebut selalu membentak dan marah-marah, bila melihat ada buruh wanita yang tidak bekerja, dan hanya ngobrol dengan sesama buruh lainnya. Mandor tersebut sedang menciptakan ketakutan di hadapan buruh wanita tersebut.

Coercive power harus digunakan secara tepat. Bila karyawan tidak disiplin, sering membuat kesalahan, diperlukan penertiban, atau keadaan kacau, maka pemimpin atau manajer harus memiliki keberanian untuk memberikan ancaman

5. TUGAS-TUGAS PEMIMPIN & MANAJER

Tujuan Pembelajaran

Setelah selesai mempelajari bab 5 ini, Anda diharapkan:

1. dapat membedakan tugas-tugas pemimpin dan manajer;
2. dapat menjelaskan berbagai pendekatan untuk memahami tugas-tugas pemimpin;
3. dapat mengaplikasikan tugas-tugas pemimpin atau manajer;
4. dapat mensimulasikan peran sebagai pemimpin atau manajer.

1. Menciptakan dan menyelaraskan visi

Seorang pemimpin (*leader*) harus memiliki visi yang *brilliant*, dalam arti visinya menggambarkan kecerdasan (*smart*), kemampuan kreativitas (*creative*) dan inovasinya (*innovative*), yang dirumuskan menjadi gambaran masa depan yang dicita-citakannya. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan visi pribadi sekaligus visi organisasi/perusahaannya. Di samping itu, pemimpin perusahaan juga mempunyai tugas menyelaraskan visi masing-masing bagian organisasi perusahaan, serta menyelaraskan visi pribadi dari masing-masing manajer agar sejalan atau searah dengan visi pemimpin (perusahaan).

Henry Ford adalah salah seorang pendiri *Ford Motor Company* pada tahun 1903 di Amerika Serikat. Dalam hal visinya tentang mobil masa depan, Ford mengatakan:

“Saya akan membuat sebuah mobil untuk orang banyak. Mobilnya akan cukup besar untuk keluarga, namun juga cukup kecil untuk dirawat individu. Mobil ini akan dibuat dengan bahan-bahan terbaik, oleh orang-orang terbaik, menurut rancangan paling sederhana yang dapat dicapai oleh perekayasa modern” (Maxwell, 2001:219-220).

Seorang pemimpin dapat melihat apa yang ingin dicapainya 20 tahun atau bahkan 50 tahun yang akan datang. Dia telah melihat “mau menjadi apa” dirinya di masa depan. Pemimpin yang visioner mampu melihat ke mana dia dan seluruh anak buahnya akan menuju. Mereka melihat hasil akhirnya dan berkeinginan untuk mencapainya (Ballback dan Slater, 1999:16).

Rosabeth Moss Kanter adalah seorang Profesor Manajemen di *Harvard Business School*. Dia juga pendiri perusahaan konsultasi *Goodmeasure* di Boston, dan menduduki beberapa jabatan di dewan perusahaan publik serta di komisi pemerintahan. Kanter memiliki karakter sebagai pemimpin yang visioner. Menurut Kanter, dalam Hasselbein, dkk (1997:88):

“Pemimpin masa depan akan memerlukan karakter dan kapabilitas sepanjang sejarah, yaitu suatu kemampuan untuk melihat perubahan dan mempunyai kesiapan untuk memberi visi dan kepastian ulang bahwa perubahan dapat dikuasai; suatu suara yang mempertegas kehendak kelompok dan membentuknya untuk tujuan konstruktif; dan suatu kemampuan untuk menyemangati dengan kekuatan kepribadian sambil membuat orang lain merasa diberdayakan untuk meningkatkan dan mengoptimalkan kemampuan mereka sendiri.”

2. Membangkitkan ide-ide *brilliant*

Seorang pemimpin juga memiliki tugas untuk selalu membangkitkan ide-ide *brilliant*. Bagi seorang pemimpin harus tertanam sebuah *motto*: tiada hari tanpa ide-

9. Membangkitkan semangat bawahannya

Seorang pemimpin mempunyai tugas membangkitkan semangat atau motivasi para bawahannya untuk mencapai arah yang ditetapkan. Pemimpin efektif adalah seorang *motivator*, yang ahli memberikan semangat, serta mampu memberdayakan anak buahnya. Ketika para bawahan ragu-ragu tentang target yang harus dicapai, pemimpin mampu meyakinkan bahwa target itu realistis dan dapat dicapai bila semuanya dapat bekerja secara lebih efektif.

10. Membentuk dan memelihara budaya yang berorientasi kinerja

Seorang pemimpin efektif sadar bahwa tugas utamanya adalah membentuk dan memelihara budaya organisasi yang berorientasi kinerja. Menurut James L. Heskett dan Leonard A. Schlesinger, dalam Hesselbein, dkk. (1997:110), para pemimpin perusahaan yang berkinerja sangat tinggi selalu mengkomunikasikan nilai-nilai yang dipegang teguh, membentuk nilai tersebut untuk meningkatkan kinerja, memastikan kapasitas orang di sekitar mereka, menghayati nilai yang dipegang teguh, mendengarkan sebanyak mungkin, dan secara harfiah berbicara dalam bahasa yang berbeda dari lawan bicara tradisional mereka.

11. Membangun *network*

Untuk mengembangkan perusahaannya, seorang pemimpin melakukan *connecting* dengan orang-orang berpengaruh atau dengan perusahaan lain, serta melakukan *lobby-lobby* penting kepada pihak pemerintah. Tugas pemimpin adalah menelepon orang-orang penting dan berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan.

5.2 Berbagai Pendekatan untuk Memahami Tugas-tugas Pemimpin

Tugas-tugas utama seorang pemimpin perusahaan dapat dilihat dari berbagai pendekatan. Badaracco (2005:135-137) menyatakan, ada lima pendekatan yang digunakan oleh para pemimpin perusahaan dalam menjalankan tugas-tugasnya, yakni: (1) pendekatan strategi, (2) pendekatan *asset* manusia, (3) pendekatan keahlian, (4) pendekatan “box”, dan (5) pendekatan perubahan.

1. Pendekatan strategi

Pemimpin perusahaan yang menggunakan pendekatan strategi percaya bahwa tugas-tugas terpenting mereka adalah merancang strategi jangka panjang untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan.

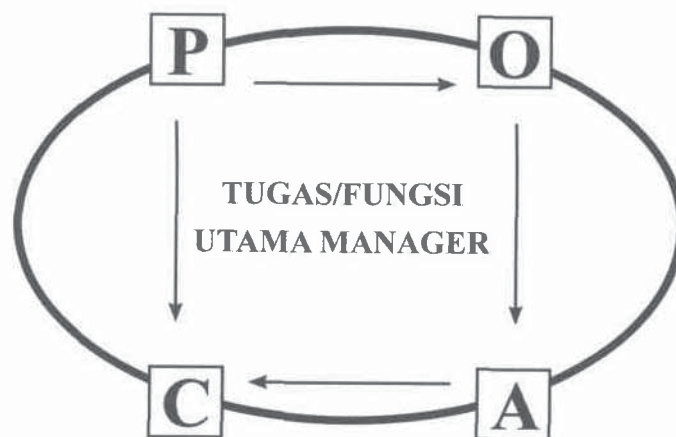
2. Pendekatan *asset* manusia

Pemimpin yang menggunakan pendekatan *asset* manusia sangat percaya bahwa tugas utama mereka adalah menanamkan pada organisasi atau perusahaan tentang nilai-nilai, budaya, perilaku dan sikap dengan mengatur secara cermat pertumbuhan dan perkembangan individu.

5.3 Tugas-tugas Manajer

Pemimpin adalah juga seorang manajer, karena ia secara formal diberi tugas, wewenang, dan tanggung jawab untuk mengelola dan mendayagunakan berbagai sumberdaya, seperti: karyawan, mesin, uang, material, informasi, dan waktu, guna mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan bersama dalam suatu kurun waktu tertentu, secara efektif dan efisien.

Tugas utama seorang manajer dapat digambarkan sebagai siklus, yaitu: (1) *planning* (membuat perencanaan); (2) *organizing* (membentuk dan mengembangkan organisasi, termasuk menyusun *job description*); (3) *actuating* (memimpin/mengkoordinasi, mengarahkan, memotivasi, tugas administrasi, dan mewakili perusahaan); dan (4) *controlling* (mengevaluasi, mengendalikan, dan mengoreksi). Menurut George Terry, dalam Handoko (1995:22), tugas utama *manager* tersebut sering disingkat P-O-A-C, seperti tampak pada gambar di bawah ini.



Gambar 5.1 Tugas Utama Manajer

Sedangkan menurut Henri Fayol, dalam Handoko (1995:21), tugas atau fungsi utama seorang manajer adalah: membuat perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemberian perintah, dan pengawasan. Ernest Dale, dalam Handoko (1995:22) menyebut ada tujuh tugas utama manajer, yaitu: *planning*, *organizing*, *staffing*, *directing*, *innovating*, *representing*, dan *controlling*.

Bila dirinci, tugas utama seorang manajer akan menjadi sebagai berikut: *planning*, *organizing*, *actuating*: *coordinating*, *motivating*, *decision making*, *consultative*, *administrative*, *representative*, dan *controlling*.

besarnya Rp 1 milyar mungkin tidak realistis atau sulit untuk dicapai, bila tidak ada upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

4. *Realistic*

Output sebuah rencana harus realistis atau nyata. *Output* yang terlalu tinggi, yang dirasakan tidak *real* oleh karyawan akan membuat karyawan prustasi, karena dianggap terlalu di awang-awang.

5. *Timebound*

Pencapaian *output* sebuah rencana harus dibatasi waktunya. Harus dinyatakan secara tegas, *output* tersebut dapat dicapai dalam waktu tertentu, misalnya dalam waktu 1 tahun.

Kedua, manajer bersama-sama dengan staf atau para bawahan membuat analisis “Situasi & Kondisi” perusahaan saat ini, dengan menggunakan teknik SWOT, yaitu: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats*.

1. *Strengths*

Manajer bersama-sama dengan staf atau anak buahnya mengungkap kekuatan-kekuatan yang ada di dalam perusahaan. Kekuatan bisa berupa: citra (*image*) perusahaan, tenaga terampil, penguasaan teknologi, berbagai sarana yang telah dimiliki, dan lain-lain.

2. *Weaknesses*

Manajer bersama-sama dengan staf atau anak buahnya mengungkap kelemahan-kelemahan yang ada di dalam perusahaan. Kelemahan bisa berupa: banyaknya produk yang cacat (tidak layak jual), banyak karyawan yang tidak atau kurang disiplin, sering terjadinya kecelakaan kerja, dan lain-lain.

3. *Opportunities*

Manajer bersama-sama dengan staf atau anak buahnya mengungkap peluang-peluang atau kesempatan yang ada di luar perusahaan. Peluang atau kesempatan bisa berupa: tersedianya teknologi baru, adanya peraturan baru dari pemerintah, banyaknya tenaga kerja terampil lulusan perguruan tinggi dalam dan luar negeri, dan lain-lain.

4. *Threats*

Manajer bersama-sama dengan staf atau anak buahnya mengungkap ancaman-ancaman dari para pesaing di luar perusahaan. Bagi perusahaan rokok Sampoerna, ancaman muncul dari para pesaing, yakni: perusahaan rokok Bentoel, perusahaan rokok Gudang Garam, dan lain-lain.

masing-masing bagian atau staf pelaksana. Hal ini menyangkut aspek: pengelompokan tugas, wewenang & tanggung jawab, pengaturan alur informasi, dan penciptaan iklim kerja yang kondusif.

1. Aspek pengelompokan tugas

Pencapaian sasaran memerlukan beragam kegiatan berbeda, dan pada umumnya spesialisasi akan dapat meningkatkan efisiensi. Oleh karena itu, pemimpin atau manajer perlu melakukan spesialisasi atau pengelompokan tugas.

2. Aspek pemberian wewenang & tanggung jawab

Agar kegiatan menjadi lebih efektif, maka pemimpin atau manajer harus memberikan batasan wewenang dan tanggung jawab yang sejelas-jelasnya kepada setiap unit atau kelompok kerja.

3. Aspek pengaturan alur informasi

Pelaksanaan berbagai kegiatan tersebut akan sangat membutuhkan koordinasi yang baik. Oleh karena itu, pemimpin atau manajer harus mengatur suatu mekanisme alur informasi yang dapat membantu melancarkan keseluruhan pelaksanaan tugas dan kegiatan staf atau para bawahan.

4. Aspek penciptaan iklim kerja

Manajer harus menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi staf. Kegiatan yang melibatkan banyak orang dan beragam jenis kegiatan yang berbeda sangat memerlukan suatu iklim kerja kondusif yang mampu menciptakan efek sinergi sebagai hasil kerjasama kelompok yang harmonis.

c. Actuating

Manajer yang efektif adalah seseorang yang mampu bekerja bersama-sama dan melalui orang lain. Untuk melaksanakan tugas atau aktivitas di perusahaan, ada 3 faktor atau aspek yang perlu diperhatikan oleh pimpinan atau manajer, yaitu: pemahaman tugas, pemahaman kelompok, dan pemahaman diri pribadi.

1. Aspek pemahaman tugas

Dengan memahami aspek tugas ini dengan sebaik-baiknya, manajer akan dapat merancang bagaimana sebaiknya menugaskan pelaksanaan hal tersebut kepada anak buah agar dapat terlaksana dengan baik.

2. Aspek pemahaman kelompok

Dengan pemahaman karakteristik kelompok yang dipimpin, manajer akan dapat menyesuaikan cara penugasan kepada anak buah secara lebih efektif dan efisien.

Di samping itu, tugas konsultatif ini harus dilakukan oleh manajer berkaitan dengan perkembangan teknologi di bidangnya, 'dan juga karena adanya upaya memperkenalkan teknik-teknik baru ke dalam perusahaan.

a. Administrative

Seorang manajer juga melaksanakan tugas administratif. Tugas ini berkaitan dengan upaya mencari dan menganalisis berbagai informasi rutin, serta menyimpan berbagai dokumen secara terinci dan akurat.

b. Representative

Seorang manajer adalah wakil perusahaan. Sebagai wakil perusahaan, ia melaksanakan tugas antara lain: menjawab keluhan dan pertanyaan dari pihak luar perusahaan, bernegosiasi dengan pihak luar, menjalin hubungan dengan pihak luar perusahaan, mempromosikan perusahaan, dan membangun citra perusahaan.

c. Controlling

Seorang manajer melaksanakan tugas *controlling*, yakni serangkaian kegiatan pengendalian atau proses pemantauan (*monitoring* dan *adjustment*) yang dilakukannya untuk memastikan terpenuhinya berbagai usaha pencapaian tujuan dan sasaran.

Untuk itu, ada 3 hal atau aspek yang perlu diperhatikan oleh manajer, yaitu: (1) penetapan standar, (2) penetapan cara pengukuran, dan (3) perancangan atau pengembangan sistem informasi pengendalian.

1. Aspek penetapan standar

Standar adalah patokan atau tolok ukur yang dapat menjelaskan kepada manajer, apakah suatu kegiatan itu sudah terlaksana dengan baik ataukah belum? Apabila diperlukan, maka standar ini juga harus dirinci hingga ke setiap sub kegiatan atau aktivitas yang dilaksanakan oleh manajer bersama-sama dengan anak buahnya.

2. Aspek penetapan cara pengukuran atau *monitoring* berbagai hal penyimpangan

Dalam hal ini ada dua aspek yang penting, yaitu faktor interval waktu pengukuran dan mekanisme atau cara pengukurannya itu tersendiri. Agar optimal perlu dipertimbangkan aspek *cost & benefit*-nya.

3. Aspek perancangan atau pengembangan sistem informasi pengendalian

Kunci sukses seorang manajer dalam melakukan perancangan atau pengembangan sistem informasi pengendalian adalah faktor akurasi dan kecepatan. Untuk itu, perlu diperjelas tentang: (a) apa yang harus diukur? (b) siapa yang melakukan pengukuran? (c) di mana dilakukan pengukuran? (d) kapan melakukan pengukuran? (e) bagaimana mekanisme pelaksanaan pengukuran ?, serta (f) kepada siapa informasi hasil pengukuran tersebut harus dilaporkan?

6 ■ SUPERVISOR & CARA MELAKUKAN TEGURAN

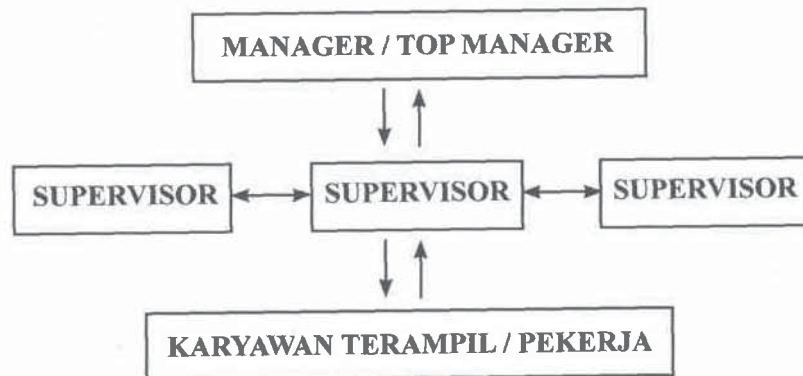
Tujuan Pembelajaran

Setelah selesai mempelajari bab 6 ini, Anda diharapkan:

1. dapat menjelaskan pengertian dan kedudukan *supervisor*;
2. dapat menjelaskan peranan *supervisor*;
3. dapat menjelaskan tanggung jawab *supervisor*;
4. mampu melakukan *supervision* atau menjalankan peran sebagai *supervisor*.

1. Arus informasi ke bawah

Pemimpin atau manajer memberikan perintah atau tugas-tugas kepada bawahan atau karyawan operasional. Pada saat itu, seorang *supervisor* harus memahami berbagai sasaran, kebijakan dan prosedur strategis dan mengkomunikasikannya kepada para karyawan. Seorang *supervisor* harus memastikan bahwa target-target kualitas, waktu dan anggaran bisa dicapai (Cusins,1997:3).



Gambar 6.1 Kedudukan Supervisor

2. Arus informasi ke atas

Karyawan atau staf memiliki kepentingan untuk menyampaikan usulan, kritik, laporan, dan pertanyaan-pertanyaan kepada pimpinan atau manajer dalam rangka menyelesaikan tugas-tugasnya. Sebagai seorang yang kedudukannya di antara karyawan dengan manajemen, *supervisor* harus dapat mengatasi masalah taktis, mengidentifikasi masalah strategis dari masalah taktis, dan mem-bicarakannya kepada jajaran manajemen (Cusins,1997: 3).

6.2.2 Peranan Supervisor dalam Organisasi

Ada empat peran yang harus dijalankan oleh *supervisor*, yaitu: sebagai wakil atasan, sebagai penengah, sebagai pekerja biasa, dan sebagai pengatur manusia.

a. Sebagai Wakil Atasan

Sebagai wakil atasan, seorang *supervisor* bertugas sebagai pengintegrasikan kebijakan atasan, mengambil keputusan dan melaksanakan, serta mengontrol pekerjaan serta mewakili manajemen dalam menghadapi karyawan.

b. Sebagai Penengah

Sebagai penengah, seorang *supervisor* adalah penghubung dua kelompok yang seringkali mempunyai kepentingan yang bertolak belakang. Kelompok yang satu yakni manajemen mengharapkan agar *supervisor* mencegah pemborosan,

3. menjaga dan menjamin tersedianya bahan mentah;
4. menuntut jasa-jasa dari mereka (para bawahan) yang ada di bawah pengawasannya.

6.1.3 Penilaian Supervisor

Seorang *supervisor* akan dinilai oleh atasannya dari dua indikator utama, yaitu:

1. Bagaimana ia dapat menyelesaikan tugas yang telah dipercayakan padanya
Karena *supervisor* adalah seorang pemimpin, maka tugas-tugas yang diberikan kepada *supervisor* hampir sama dengan tugas seorang *leader* atau manajer, yaitu: membuat perencanaan (*planning*), membuat/membangun organisasi (*organizing*) termasuk menyusun *job descriptions* bagi karyawan di bawahnya, melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh manajer di atasnya, melakukan pengendalian (*controlling*) dan laporan atas pelaksanaan tugasnya, serta melaksanakan tugas-tugas lain dari pimpinan perusahaan.
2. Bagaimana ia mendayagunakan karyawan yang di-percayakan kepadanya
Karyawan adalah *asset* sekaligus sumber daya bagi perusahaan. Maka, *supervisor* tidak boleh menyalahgunakan kepercayaan yang diberikan kepadanya, yakni memberdayakan (memampukan) karyawan. *Supervisor* harus mampu memberi motivasi, memberi arahan, dan membantu karyawan dalam menyelesaikan masalahnya.

6.1.4 Prinsip Menjadi Supervisor

Seorang *supervisor* adalah seorang pemimpin. Paling sedikit ada tiga prinsip yang harus dijalankan sebagai *supervisor*, yaitu:

- a. Mengusahakan agar orang mengerti dengan jelas apa yang diharapkan darinya
Sebagai seorang pemimpin, *supervisor* harus dapat menempatkan karyawan yang berada di bawah tanggung jawabnya pada posisi yang tepat, yang sesuai dengan kemampuannya. Penempatan karyawan pada posisi yang tepat sangat diperlukan agar karyawan tersebut dapat melakukan kegiatan secara baik dan produktif. Karyawan harus diberitahu kriteria apa yang dijadikan penilaian tentang kebersihan atas pekerjaan yang diberikan kepadanya atau target apa yang harus dicapainya.
- b. Memberikan pedoman kerja bagi seseorang dalam menjalankan tugasnya
Seorang *supervisor* harus memberikan pengetahuan tentang kebijakan perusahaan, mana yang boleh dan mana yang tidak. Karyawan hendaknya diberikan pedoman dalam bekerja, sehingga mereka tidak ragu-ragu dalam menjalankan tugasnya.

Contoh yang salah, bila *supervisor* memberikan teguran dengan cara berikut ini: "Jika ingin berhasil dalam bekerja Rony dapat meniru Siska dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cara membuat perencanaan yang baik".

Teguran yang diberikan oleh *supervisor* kepada Rony akan menjadi lebih baik jika: "Sebaiknya Rony mulai mengerjakan tugas jauh-jauh hari sebelumnya. Hal ini penting mengingat dengan cara mencicil tugas, maka kita tidak akan merasa terbebani dengan banyaknya tugas yang harus diselesaikan".

4. Sadarkan kekuatannya

Teguran yang membangun seharusnya membangkitkan kesadaran akan kekuatan yang dimiliki karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan menyadarkan kekuatannya, maka karyawan dengan senang hati akan melakukannya.

Contoh yang salah: "Bukan begitu cara kamu bekerja. Menurut saya, Rita seharusnya bekerja dengan cepat dan akurat. Apabila itu dilakukan, maka saya yakin tugas itu akan dengan mudah terselesaikan".

Teguran yang diberikan oleh *supervisor* kepada Rita akan menjadi lebih baik jika dilakukan dengan cara berikut ini: "Rita, saya tahu kamu orang yang teliti dan cepat dalam bekerja. Mungkin hari ini kamu sedang punya masalah, sehingga tugas yang saya berikan tidak kamu selesaikan. Saya percaya, kamu bisa menyelesaikannya".

1. Tentukan target

Jika karyawan tidak tahu apa yang harus dilakukan atau apa yang diharapkan darinya, maka ia akan melakukan tugas semaksimal mungkin sejauh dia bisa mengerjakan dan tentunya menurut ukurannya sendiri.

Contoh yang kurang tepat: "Rony, kamu harus menyelesaikan pekerjaan ini dengan cepat".

Teguran yang diberikan oleh *supervisor* akan lebih baik jika: "Rony, kita hanya mempunyai waktu 2 bulan untuk menyelesaikan proyek ini. Jika kita tidak dapat melakukannya, maka akan berakibat semua rencana yang telah disusun perusahaan akan gagal dan kita akan mengalami kerugian".

2. Fokuskan pada perbuatannya

Setiap teguran haruslah obyektif dan bebas dari perasaan pribadi. Teguran haruslah berfokus pada perbuatannya dan bukan kepada pribadi orangnya. Teguran yang dianggap sebagai serangan pribadi tidak saja akan gagal untuk memperbaiki kesalahan, namun juga akan memperburuk prestasi dan kesanggupan kerja karyawan.

menegur karyawan, hanya karena ia membuat sesuatu kesalahan yang tidak disengaja. Seseorang yang mempunyai kelemahan, mestilah ia juga mempunyai kelebihan. Jika Anda melihat sesuatu kekuatan yang ada padanya dan juga melihat adanya kelemahan pada dirinya, katakanlah.

Contoh: “Saya melihat Rony punya kemampuan dalam menyelesaikan suatu masalah dengan cepat, namun hal tersebut kurang konsisten dalam pelaksanaannya”.

3. Jangan mengharap popularitas atas teguran

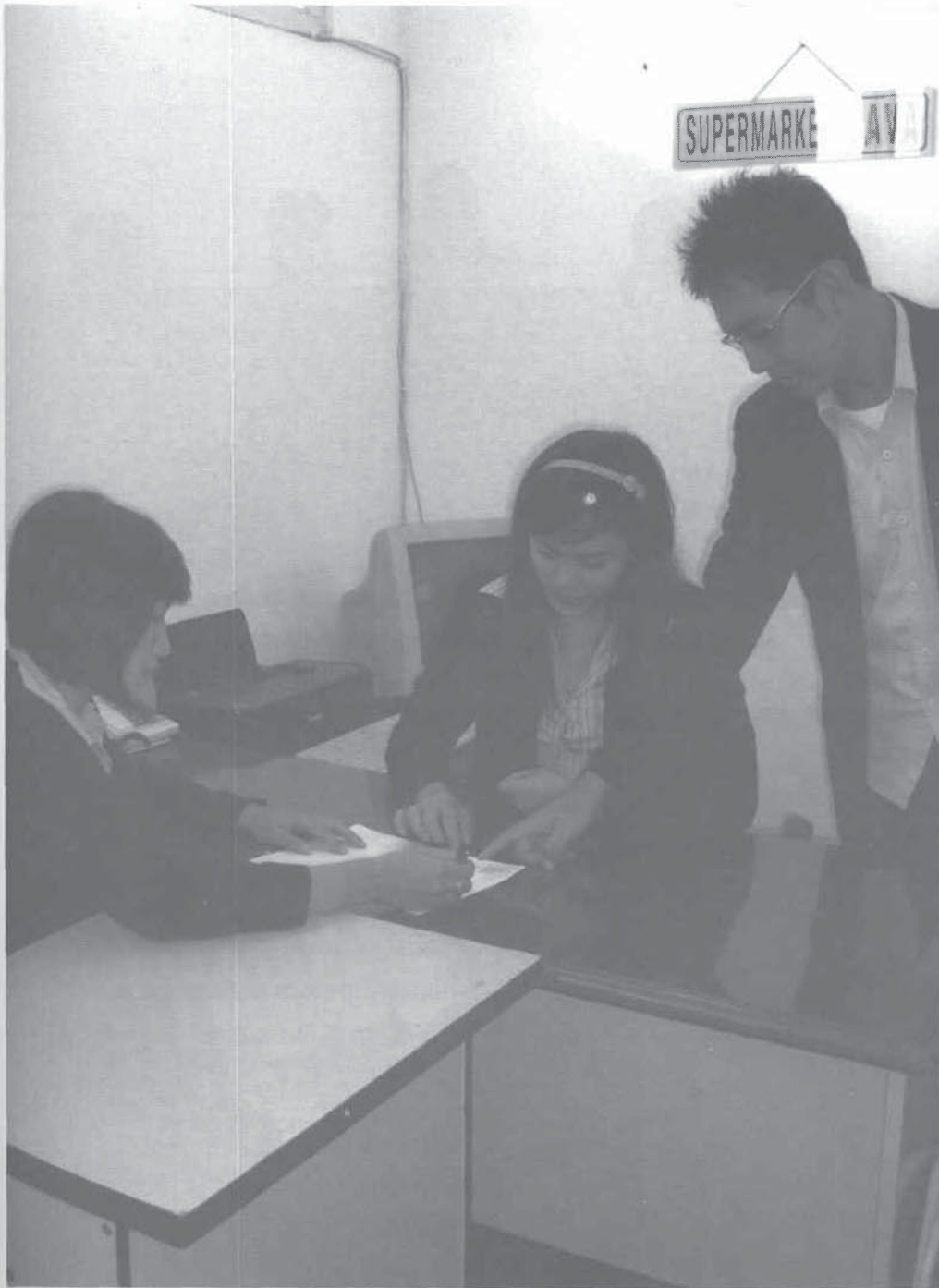
Sebaik-baiknya orang apabila sudah melakukan suatu teguran akan menimbulkan suatu yang menyakitkan dan membuatnya menjadi “tidak populer” atau tidak disenangi, karena akan menimbulkan luka yang menyakitkan.

Namun, perlu diingat bahwa tugas seorang *supervisor*, sebagai pemimpin, di antaranya adalah memberikan teguran agar pekerjaan dilakukan dengan benar, bukan menjadi orang yang disenangi.

6.3 Tugas/Latihan

Mahasiswa di kelas atau peserta pelatihan dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu: *Smart Team*, *Creative Team*, dan *Innovative Team*. Masing-masing tim mengerjakan satu tugas/latihan berikut ini.

1. Selama 3 tahun perusahaan tidak menaikkan gaji karyawan, bagaimana Anda sebagai seorang *supervisor* menyikapinya? Diskusikan dalam kelompok Anda !
2. Edy akhir-akhir ini sering terlambat masuk kerja, padahal ia seorang tenaga pemasaran yang handal dan perusahaan banyak tergantung kepadanya. Atasan Edy khawatir jika menegur Edy, maka ia akan keluar atau tersinggung. Tapi, jika ditinggalkan, maka akan mempengaruhi karyawan yang lain. Seandainya Anda adalah *supervisor* dari Edy, apa yang akan Anda lakukan? Diskusikan dalam kelompok Anda!
3. Peraturan perusahaan menetapkan bahwa karyawan diminta untuk menyelesaikan urusan pribadinya di luar jam kerja kantor. Raden, seorang kepala bagian penjualan, akhir-akhir ini banyak memberikan ijin kepada Irma, bawahannya, untuk menyelesaikan persoalan anaknya di sekolah. Hal ini menimbulkan kecemburuan pada Dini, seorang staf di bagian pembukuan, yang pada akhirnya juga ikut minta ijin kepada atasannya, yaitu Soleh. Akibatnya, Soleh komplain kepada Raden terhadap perlakuan istimewanya yang memicu karyawan lain untuk melakukan hal serupa. Menurut Anda, apakah tindakan Pak Raden tersebut benar atau salah? Berikan alasan! Diskusikan dalam kelompok Anda!



Supervisor memberi arahan kepada staf

7 ■ PENDELEGASIAN & MEMBERIKAN PERINTAH

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab 7 ini Anda diharapkan:

1. dapat membuat sendiri definisi pendelegasian;
2. dapat menjelaskan sebab-sebab atau alasan dilakukan pendelegasian;
3. dapat menjelaskan prinsip-prinsip dan pedoman umum melakukan pendelegasian;
4. mampu melakukan pendelegasian secara tepat dan efektif;
5. dapat menjelaskan macam-macam perintah;
6. dapat menjelaskan hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam memberikan perintah;
7. dapat menjelaskan pedoman umum dalam memberikan perintah;
8. mampu memberikan perintah dengan cara-cara yang efektif.

Dalam pendelegasian, pemberi wewenang tetap bertanggung jawab atas tugas yang telah didelegasikan kepada yang diberi tugas, sedangkan yang diberi tugas juga bertanggung jawab kepada yang memberi tugas. Biasanya pendelegasian tugas juga diikuti dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab.

Tanpa anak buah atau bawahan yang membantu, tak akan pernah ada pemimpin. Kepemimpinan tanpa pendelegasian sebagian tugas-tugas dan tanggung jawab kepada staf atau para bawahan tidak layak disebut kepemimpinan. Oleh karena itu, delegasikan beberapa otoritas dan tingkatkan otonomi bawahan, namun diperjelas juga sistem pelaporan yang berkesinambungan (Susanto, 1997:83).



Arwin Rasyid

Berjalannya proses pendelegasian secara baik, efektif, dan terus-menerus merupakan salah satu karakter kepemimpinan yang baik. Seorang presiden direktur bertanggung jawab atas seluruh aktivitas dan kemajuan perusahaan. Agar berjalan efektif, sebagian tugas dan tanggung jawab presiden direktur didelegasikan kepada wakil presiden direktur dan para direktur. Direktur mendelegasikan sebagian tugas dan tanggung jawabnya kepada manajer. Manajer mendelegasikan sebagian tugas dan tanggung jawabnya kepada *supervisor*. *Supervisor* mendelegasikan sebagian tugas dan tanggung jawabnya kepada staf atau karyawan.

Salah satu pemimpin perusahaan yang memiliki karakter “suka melakukan pendelegasian dan pemberdayaan karyawan” adalah Arwin Rasyid, mantan Direktur Utama Bank Danamon, yang kemudian ditunjuk oleh Pemerintah sebagai Wakil Direktur Utama PT Bank BNI Tbk. Bagaimana pendapat Arwin tentang pendelegasian?

“Awalnya, saya menyumbang visi dan strateginya. Tapi selanjutnya, saya serahkan semua kepada rekan-rekan. Karena mereka yang harus jadi motor, bukan saya. Dan sebetulnya, saya ini maunya senantiasa jadi orang di belakang layar saja. Itu adalah keinginan saya secara internal. Saya lebih menyukai *delegation* dan *empowerment*,” tutur Arwin, dalam Djatmiko (2004: 17).

7.1.2 Alasan Kurangnya Pendelegasian

Ada empat alasan, mengapa pemimpin atau manajer kurang suka melakukan pendelegasian kepada staf atau bawahan, yakni:

1. rasa takut bila kemudian bawahan atau staf melakukan kesalahan;
2. pemimpin kurang percaya terhadap kemampuan bawahan;

“Anda tidak bisa membangun watak (karakter) dan keberanian seseorang dengan merampas inisiatif dan kemandiriannya. Anda tidak bisa terus-menerus membantu orang dengan melakukan hal yang seharusnya mereka lakukan sendiri.”

Prinsip-prinsip dalam melakukan pendelegasian (Handoko, 1995:225-226), sebagai berikut: prinsip skalar, prinsip kesatuan perintah, prinsip tanggung jawab, prinsip wewenang, dan prinsip akuntabilitas.

1. Prinsip Skalar

Dalam proses pendelegasian harus ada garis wewenang yang jelas mengalir setingkat demi setingkat dari tingkatan organisasi paling atas ke tingkatan paling bawah. Pendelegasian yang mengikuti prinsip ini disebut proses skalar (*scalar process*), karena menyediakan skala atau penggolongan, tugas menurut tingkat wewenang dan tanggung jawab (Davis & Newstrom, 1996:4).

2. Prinsip Kesatuan Perintah

Setiap bawahan dalam organisasi perusahaan harus melapor hanya kepada seorang atasan. Prinsip ini berlaku dalam hal pendelegasian, di mana yang diberi pendelegasian melapor hanya kepada yang memberi pendelegasian.

3. Prinsip Tanggung Jawab

Agar perusahaan dapat menggunakan sumber dayanya dengan lebih efisien, tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ke tingkatan organisasi yang paling bawah, di mana ada cukup kemampuan dan informasi untuk melaksanakannya.

4. Prinsip Wewenang

Agar setiap karyawan dapat melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepadanya dengan efektif, dia harus diberi wewenang secukupnya. Pendelegasian memberikan wewenang kepada manajer lebih rendah, akan tetapi, kuasa manajer untuk menggunakan wewenang itu bergantung pada kemauan para pegawai untuk mengakuinya (Davis & Newstrom, 1996:6).

5. Prinsip Akuntabilitas

Bagian penting dari pendelegasian tanggung jawab dan wewenang adalah akuntabilitas, yaitu penerima pendelegasian juga setuju menerima tuntutan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.

Agar pendelegasian tugas dari pimpinan atau manajer kepada bawahan atau staf dapat terlaksana dengan baik, ada beberapa pedoman umum yang harus diikuti, yaitu:

langsung, permintaan secara halus, permintaan sukarela, dan perintah tersamar.

1. Perintah Langsung

Perintah langsung dapat digunakan untuk seorang bawahan atau staf yang sering melakukan kesalahan berulang-ulang. Contoh: "Kerjakan ini ..." atau "Jangan berbuat lagi ..."

2. Permintaan Secara Halus

Perintah jenis ini digunakan untuk menghadapi para bawahan atau staf yang perasa atau menghadapi staf yang lebih senior dalam hal umur dibandingkan dengan pimpinan, sehingga tidak menyakitkan hatinya.

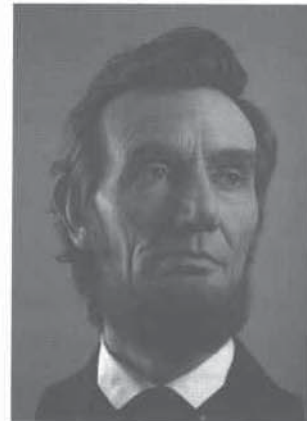
Contoh: "Maukah Saudara" atau "Bagaimana jika Bapak mengerjakannya dengan pola ini"

3. Permintaan Sukarela

Perintah jenis ini digunakan jika para bawahan atau staf memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan atau digunakan untuk staf yang mempunyai harga diri yang tinggi, karena dianggap sebagai suatu tantangan atas kemampuannya. Contoh: "Seandainya hal ini tidak terselesaikan, maka perusahaan kita akan kalah bersaing"

4. Perintah Tersamar

Perintah jenis ini digunakan untuk para bawahan atau staf yang mandiri atau untuk membetulkan kesalahan yang pertama kali dibuat oleh seorang staf. Sifatnya menganjurkan pekerjaan. Contoh: "Apakah dapat dibuat contoh sekali lagi yang lebih menarik?"



Abraham Lincoln

7.2.2 Hal-hal yang Perlu Dipertimbangkan dalam Memberikan Perintah

Kegiatan memberikan perintah sangat dekat kaitannya dengan kegiatan memberikan pendelegasian tugas kepada para bawahan atau staf. Ada empat hal yang perlu dipertimbangkan dalam memberikan perintah kepada para bawahan atau staf, yaitu:

1. Gunakan bahasa yang sama atau mudah dipahami

Pemimpin atau manajer sebaiknya menggunakan kata-kata yang dapat diartikan sama atau mudah dipahami oleh staf, bagaimana perintah tersebut harus dijalankan. Dengan menggunakan bahasa yang sama dengan penerima perintah, maka perintah tersebut akan diterima seperti apa yang diinginkan.

Setelah memberikan perintah, maka tindakan selanjutnya adalah mengecek dan mengikuti kemajuan dari pekerjaan itu. Tujuannya, untuk lebih meyakinkan bahwa pekerjaan itu dikerjakan dengan baik serta hasilnya memuaskan.

7.2.4 Kiat-kiat atau Tips dalam Memberikan Perintah

Ada sejumlah kiat-kiat atau tips praktis untuk para pimpinan atau manajer dalam memberikan perintah kepada staf atau para bawahan, yakni:

- a. pemimpin atau manajer harus mengetahui dan paham bagaimana pekerjaan itu harus dilakukan;
- b. berikan perintah (pekerjaan) pada karyawan yang tepat;
- c. dalam memberikan perintah, pemimpin atau manajer harus mengkomunikasikannya dengan jelas, singkat dan tegas;
- d. jika perlu, perintah harus diulang dan diikuti perkembangannya;
- e. untuk perintah dalam keadaan tertentu (khusus), berilah contoh;
- f. susun perintah dengan baik, hindari penggunaan kata-kata yang akan bertentangan atau menimbulkan keragu-raguan;
- g. waktu yang diberikan untuk melakukan perintah haruslah cukup;
- h. jangan terlalu mencampuri urusan teknis dalam mengerjakan perintah (pekerjaan) tersebut;
- i. jangan memberikan perintah terlalu banyak;
- j. perintah harus diberikan melalui saluran yang tepat, yakni pada jaringan komunikasi formal atau pada jenjang struktur organisasi;
- k. ikuti terus perkembangan penyelesaian perintah (tugas) tersebut sehingga dapat diharapkan hasil yang memuaskan.

Hindari dua hal dalam memberikan perintah, yaitu:

1. menganggap bahwa penerima perintah (pekerjaan) telah mengerti apa yang kita harapkan;
2. perintah yang berbelit dan dapat menimbulkan frustrasi.

7.3 Tugas/Latihan

Mahasiswa atau peserta pelatihan dibagi menjadi lima kelompok, masing-masing mendapat satu tugas untuk latihan, sebagai berikut:

1. Dalam suatu rapat, direksi berpesan agar para manajer jangan mendelegasikan pekerjaannya kepada bawahan, karena pekerjaan ini penting, dan akan membawa kerugian besar jika didelegasikan. Bagaimana tanggapan Saudara?

8 ■ COACHING & MENTORING

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab 8 ini, Anda diharapkan :

1. dapat menjelaskan pengertian *coaching* dan *mentoring*;
2. dapat menjelaskan tujuan *coaching* dan *mentoring*;
3. dapat menjelaskan salah satu peran penyelia (*supervisor*) untuk melakukan pengarahan dan pembinaan setelah melalui proses pelatihan kerja, agar kualitas kinerja karyawan dapat terwujud sesuai dengan standar kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.
4. dapat menjelaskan pendekatan yang tepat dalam melakukan *coaching* dan *mentoring*;
5. dapat menjelaskan analisis kebutuhan program pelatihan dan pembinaan;
6. dapat membedakan empat jenis program layanan yang saling terkait, yaitu: pelatihan umum, pengarahan/pembinaan, konseling, dan konsultasi;
7. dapat menjelaskan prinsip dan metoda pelatihan dan pengembangan karyawan;
8. mampu berperan sebagai pelatih dan atau pembina.

Mentoring adalah upaya-upaya yang dilakukan untuk membimbing, membina, dan mendampingi karyawan yang sifatnya menyeluruh agar mereka mampu menolong dirinya sendiri semaksimal mungkin. Aktivitas *mentoring* cenderung lebih menekankan pada peningkatan aspek moral (masalah hati, masalah semangat) dan motivasi kerja karyawan agar mencapai sasaran (target) pribadi dan perusahaan. Proses pembinaan dapat berlangsung setiap saat, secara kontinyu atau terus-menerus, dan berlangsung dalam waktu yang lama.

Pelatihan dan pengembangannya berhubungan dengan usaha terencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi (Mangkunegara, 2006:50). Pelatihan lebih diarahkan untuk manajer menengah ke bawah dan untuk para staf. Sedangkan pengembangan lebih diarahkan untuk para *executive manager* hingga *top manager*.

Dapat dikatakan pula, bahwa proses pengarahan atau pelatihan (*coaching*) dan pembinaan atau pendampingan (*mentoring*) merupakan proses mediasi dan advokasi yang menjembatani hubungan antara karyawan dan perusahaan.

8.2 Tujuan Coaching & Mentoring

Proses *coaching* dan *mentoring* dimaksudkan untuk melakukan analisis, refleksi dan aksi yang bertujuan untuk memberdayakan karyawan agar mampu mencapai tingkat kesuksesan dalam satu atau lebih bidang kehidupan karier atau kerja karyawan.

Program atau aktivitas *coaching* terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas kinerja sekaligus tingkat produktivitas kerja karyawan dan perusahaan. Sasaran utama dari aktivitas *coaching* adalah meningkatkan aspek kemampuan (*the ability / brain power*) karyawan.

Sasaran utama dari program atau aktivitas *mentoring* adalah meningkatkan aspek kemauan (*the willingness/will power*) karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk menanamkan dan menumbuhkan sistem nilai pribadi dan perusahaan yang saling dipertemukan sehingga tercipta keseimbangan dan sinergi yang optimal antara kepentingan pribadi, perusahaan dan keluarga. Dengan demikian diharapkan visi dan misi yang sudah ditetapkan dan diterapkan dalam perusahaan dapat terwujud dalam praktik kerja dan diterima dengan sepenuh hati oleh semua pihak yang berkepentingan. Lebih jauh daripada itu, diharapkan setiap karyawan memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap perusahaan sehingga dapat dianggap sebagai “rumah kedua” (*second home*), ajang pengembangan diri dan kepuasan karier.

dan diterapkan pada perusahaan yang sudah mapan serta memiliki prospek perkembangan yang pesat. Salah satu prinsip yang harus dipegang teguh oleh tim pengarah atau pembina adalah asas kerahasiaan penuh (*total confidentiality*). Dalam arti, menjaga rahasia pribadi karyawan kecuali menyangkut kepentingan umum perusahaan tanpa bermaksud mendiskreditkan dan mempermalukan karyawan di depan publik.

Para pelatih (*coach*) maupun pembina (*mentor*) dapat diperankan oleh pemimpin perusahaan atau tenaga profesional (konsultan) dari pihak luar perusahaan. Tugas utamanya adalah :

- a. menggali kebutuhan, motivasi, keinginan, keterampilan, dan proses berpikir untuk membantu karyawan dalam merealisasikan potensinya, sekaligus melestarikan perubahannya;
- b. menggunakan teknik bertanya dalam menggali proses berpikir untuk menemukan alternatif solusi dan tindakan penyelesaian lebih banyak daripada melakukan pendekatan instruksi (perintah langsung);
- c. membantu karyawan untuk menetapkan sasaran (target) dan cara mengukur kemajuan dalam pencapaian sasaran (target);
- d. mengamati, mendengarkan dan bertanya untuk memahami situasi kerja karyawan;
- e. kreatif dalam penggunaan sarana dan teknik untuk melakukan pelatihan, memfasilitasi, konseling dan jejaring kerja karyawan satu per satu;
- f. mendorong komitmen (kesanggupan) untuk bertindak dan mengembangkan pertumbuhan pribadi dan perubahan yang terjadi;
- g. mempertahankan pandangan positif tanpa syarat terhadap karyawan bahwasanya pengarah maupun pembinaan bersifat mendukung setiap saat dan bukan merupakan penilaian sepihak terhadap karyawan, pandangan/pendapatnya, gaya hidup dan aspirasinya;
- h. menjamin karyawan berkembang sesuai dengan kompetensinya (kemampuannya) dan tidak mengembangkan sifat ketergantungan yang tidak sehat terkait dengan hubungan pengarah maupun pembinaan;
- i. melakukan evaluasi hasil dari proses dengan menggunakan pengukuran seobjektif mungkin agar menjamin hubungan yang saling memberdayakan, dimana karyawan mampu mencapai sasaran (target) pribadinya;
- j. mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kompetensinya dan mengembangkan kompetensi baru lainnya yang menunjang pencapaian sasaran (target) karyawan;

- g. membuat laporan hasil pelatihan dan pembinaan; dan
- h. memantau tindak lanjut dari hasil pelatihan dan atau pembinaan, serta memberikan umpan balik (*feedback*) kepada karyawan maupun kepada manajer atau pemimpin perusahaan.

8.5 Analisis Kebutuhan

Ada dua jenis analisis kebutuhan pelatihan dan atau pembinaan yang dapat dilakukan, yakni: *pertama*, analisis kesenjangan kinerja karyawan (*performance gap analysis*). Misalnya, telah ditentukan sejak awal bahwa dalam 1 bulan produk yang cacat (rusak) maksimum 1 %, namun faktanya produk cacat mencapai 5 % atau lebih. Kondisi seperti ini jelas memerlukan program pengarahan atau pelatihan (*coaching*).

Dua, analisis bisnis (*business analysis*), yaitu analisis yang berhubungan dengan evaluasi biaya dan manfaat dari suatu program pelatihan dan atau pembinaan. Bila biaya pelatihan terlalu besar sementara manfaatnya kurang dirasakan atau manfaatnya tidak jelas, maka program pelatihan itu tidak diperlukan. Sebagai penggantinya, misalnya bisa dilakukan program pendampingan (*mentoring*), yang biayanya lebih murah dan manfaatnya lebih nyata.



Kaisar Hirohito

8.6 Perbandingan Layanan

Untuk melakukan aktivitas dan layanan *coaching* dan *mentoring* terhadap karyawan, terlebih dahulu perlu dipahami empat jenis program yang saling terkait, yaitu: pelatihan umum, pengarahan/pembinaan, konseling, dan konsultasi.

1. Pelatihan Umum

Program pelatihan umum yang dilaksanakan oleh perusahaan memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. lebih bersifat generik dan tidak memenuhi kebutuhan individual;
- b. materi ajar terkait dengan keterampilan baru yang harus dikuasai karyawan seperti: perubahan prosedur, penerapan sistem baru, dan fungsi jabatan baru;
- c. melatih keterampilan dasar sehingga sedikit sekali kemungkinan untuk praktik intensif penerapan pengetahuan, keterampilan atau bagian khusus;
- d. tidak selalu selaras dengan situasi dan kondisi kerja yang dialami/terjadi;
- e. cenderung sekedar untuk membuka dan memperluas wawasan daripada melatih keterampilan kerja individu.

- b. tujuan konseling adalah menghantarkan karyawan untuk mengarahkan dirinya sendiri guna mencapai sasaran (target).

4. Konsultasi

Program konsultasi yang dilaksanakan oleh perusahaan memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. fokus pada praktik, proses, dan struktur organisasi;
- b. pada umumnya bersifat stratejik guna mendorong untuk merancang program pembaharuan;
- c. mengandalkan keahlian khusus pada bidang pekerjaan tertentu dan proses organisasi;
- d. dimaksudkan untuk menyelesaikan persoalan bisnis atau kebutuhan yang dirasakan;
- e. lebih cenderung memenuhi kebutuhan perusahaan daripada karyawan untuk meningkatkan kompetensinya.

Paparan perbandingan di atas dimaksudkan agar tidak terjadi tumpang tindih pengertian dan peran antara pelatihan umum dan pengarahan atau pembinaan, serta konseling dan konsultasi. Bisa jadi keempat fungsi layanan tersebut saling terkait dan saling melengkapi atau menyempurnakan. Namun demikian, keahlian yang dituntut dari seorang pemimpin atau manajer pada keempat bidang layanan tersebut berbeda satu sama lain. Terlebih pada bidang konseling dan konsultasi lebih dituntut keahlian kepakaran yang dapat dipertanggungjawabkan secara profesional.

Untuk dapat memberikan semua layanan yang diuraikan di atas, baik itu pelatihan umum dan pengarahan atau pembinaan, serta konseling dan konsultasi seorang pemimpin atau manajer harus memiliki pemahaman sosial dan empati terhadap para bawahannya. Menurut Yukl (1998:231), empati dan pemahaman sosial penting untuk mendukung, *mentoring*, serta untuk memberi konsultasi kepada para bawahan.

Seorang pemimpin atau manajer hendaknya memberikan layanan *coaching* dan *mentoring* yang didasarkan pada alasan-alasan yang rasional, terutama adanya kebutuhan. Menurut Asnawi (1999:118), kebutuhan akan berbagai layanan yang diberikan oleh perusahaan tercermin dari: analisis jabatan (*job analysis*), terjadinya kecelakaan-kecelakaan kerja (*critical incident*), penilaian pelaksanaan pekerjaan (*performance appraisal*), dan penilaian diri sendiri (*self assessment*).

Pada intinya, pengarahan (*coaching*) atau pembinaan (*mentoring*) secara

b. Metoda “*Off The Job*”

Perusahaan umumnya melaksanakan metoda “*Off The Job*” melalui kerja sama dengan universitas, politeknik, dan lembaga-lembaga pendidikan/pelatihan lainnya. Metoda ini biasanya dilaksanakan di luar tempat kerja atau di luar perusahaan. Metoda-metoda “*Off The Job*” yang biasa digunakan adalah: (1) program-program pengembangan eksekutif di universitas, (2) latihan laboratorium, dan (3) program pengembangan organisasi.

8.8 Tugas/Latihan

Mahasiswa atau peserta pelatihan dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu: *Smart Team*, *Creative Team*, dan *Innovative Team*. Setiap tim diberikan kasus yang berbeda, dengan tugas sebagai berikut:

1. Peserta di dalam kelompok membaca kasus;
2. Satu peserta memerankan diri sebagai penyelia (*supervisor*) dan peserta lainnya sebagai karyawan yang “bermasalah”;
3. Peserta menjalankan sesuai dengan peran simulasi masing-masing;
4. Tugas setiap tim adalah menyimpulkan dan mempresentasikan hasil simulasi kelompoknya masing-masing.

8.9 Evaluasi

Anda dikatakan berhasil mempelajari Bab 8 ini, bila :

1. Anda mampu memahami peran pengarahan/pelatihan (*coaching*) dan pembinaan/pendampingan (*mentoring*) karyawan.
2. Anda terampil dalam menjalankan proses pengarahan/pelatihan (*coaching*) dan pembinaan/pendampingan (*mentoring*) karyawan.
3. dapat menguasai minimal 81 % dari keseluruhan materi.



9. MOTIVASI KEPEMIMPINAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab 9 ini, Anda diharapkan:

1. dapat membuat sendiri definisi motivasi;
2. dapat menjelaskan jenis-jenis motivasi;
3. dapat menjelaskan cara-cara pemimpin atau manajer untuk memunculkan dan meningkatkan motivasi karyawan;
4. dapat menjelaskan kiat-kiat praktis untuk memotivasi karyawan atau anak buah;
5. dapat menerapkan motivasi kepemimpinan untuk kepentingan karyawan dan kemajuan organisasi atau perusahaan.

adalah dorongan mental yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku manusia, seperti perilaku bekerja untuk mencapai target tertentu.

9.2 Manfaat Motivasi

Motivasi untuk menjadi yang terbaik adalah karakter seorang pemimpin sejati. Ada “sesuatu” dari dalam diri seorang pemimpin untuk bergerak, bertindak, dan berbuat yang terbaik. Sesuatu itu bisa jadi visi atau gambaran masa depan yang diciptakannya sendiri. Bisa juga sesuatu yang mendorong tindakannya, karena dia memiliki target-target pribadi untuk memajukan perusahaannya.

Pemimpin atau manajer yang memahami dan dapat menggunakan motivasi kepemimpinannya secara baik dan tepat akan mendapatkan manfaat antara lain: *pertama*, dengan motivasi akan mendorong timbulnya tingkah laku atau perbuatan yang positif pada diri karyawan. Bawahan atau karyawan akan melihat pemimpinnya sebagai figur yang patut ditauladani. Tanpa motivasi tidak akan timbul suatu perbuatan, misalnya karyawan mau rajin bekerja.

Kedua, motivasi bermanfaat untuk mengarahkan perbuatan karyawan untuk mencapai tujuan atau sasaran (target) yang diinginkan. Contoh: karyawan yang motivasinya mendapatkan bonus yang tinggi, akan mudah diarahkan untuk bekerja dalam rangka pencapaian target penjualan, misalnya: target penjualan tahun ini naik 30 % dibanding tahun yang lalu.

Tentang manfaat motivasi, Bill Marriot (CEO Marriot Hotel), dalam Winarto (2005:108) mengatakan:

“Berikan dorongan kepada para karyawan, latih mereka, tunjukkan kepedulian Anda kepada mereka, dan jadikan mereka para pemenang. Di Hotel Marriot, kami tahu bahwa jika kami memperlakukan para karyawan dengan benar, mereka akan memperlakukan pelanggan dengan benar, dan jika pelanggan diperlakukan dengan benar, mereka akan kembali”.

9.3 Jenis-jenis Motivasi

Secara umum, ada dua jenis motivasi, yaitu: *pertama*, motivasi intrinsik atau motivasi internal, yang sudah ada dalam diri karyawan. Pada motivasi intrinsik, staf atau karyawan mau rajin bekerja karena bekerja itu dipandang bermakna (bermanfaat) bagi dirinya. Tujuan yang ingin dicapai terletak pada perbuatan bekerja itu sendiri. Motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri karyawan sudah ada dorongan untuk bekerja.

motivasi berupa gaji dan bonus dipandang tidak layak untuk dikejar, maka karyawan tersebut akan menurun kinerjanya.

Ketiga, motivasi yang didorong oleh kekuatan dari dalam (*inner motivation*). Contoh: seorang karyawan rajin bekerja, karena baginya bekerja itu ibadah atau karena ia memang ingin bekerja.

Menurut Davis & Newstrom (1996:87-89), ada empat pola motivasi yang sangat penting, yaitu: motivasi prestasi, motivasi afiliasi, motivasi kompetensi, dan motivasi kekuasaan.



Bill Marriot

1. Motivasi prestasi

Motivasi prestasi (*achievement motivation*) adalah dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan.

2. Motivasi afiliasi

Motivasi afiliasi (*affiliation motivation*) adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial.

3. Motivasi kompetensi

Motivasi kompetensi (*competence motivation*) adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan keterampilan pemecahan masalah, dan berusaha keras untuk inovatif.

4. Motivasi kekuasaan

Motivasi kompetensi (*power motivation*) adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan mengubah situasi.

Maslow di dalam Pace & Faules (2000:120-121) mengemukakan bahwa kebutuhan seseorang yang mendorong tindakannya terdiri dari lima kategori, yaitu: (1) fisiologis, (2) keselamatan atau rasa aman, (3) kebutuhan sosial atau rasa kasih sayang, (4) penghargaan, dan (5) aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan ini, menurut Maslow, berkembang dalam suatu urutan yang hierarkis, dengan kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang paling kuat.

a. Kebutuhan Fisiologis atau Fisiologis

Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan jasmani atau fisik manusia, antara lain: makan, minum, tidur, istirahat, dan lain-lain. Untuk dapat hidup secara layak, karyawan butuh makan, minum, dan istirahat. Motivasi karyawan bekerja sangat terkait dengan kebutuhan fisiologis ini.

motivasi berupa gaji dan bonus dipandang tidak layak untuk dikejar, maka karyawan tersebut akan menurun kinerjanya.

Ketiga, motivasi yang didorong oleh kekuatan dari dalam (*inner motivation*). Contoh: seorang karyawan rajin bekerja, karena baginya bekerja itu ibadah atau karena ia memang ingin bekerja.

Menurut Davis & Newstrom (1996:87-89), ada empat pola motivasi yang sangat penting, yaitu: motivasi prestasi, motivasi afiliasi, motivasi kompetensi, dan motivasi kekuasaan.



Bill Marriot

1. Motivasi prestasi

Motivasi prestasi (*achievement motivation*) adalah dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan.

2. Motivasi afiliasi

Motivasi afiliasi (*affiliation motivation*) adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial.

3. Motivasi kompetensi

Motivasi kompetensi (*competence motivation*) adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan keterampilan pemecahan masalah, dan berusaha keras untuk inovatif.

4. Motivasi kekuasaan

Motivasi kompetensi (*power motivation*) adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan mengubah situasi.

Maslow di dalam Pace & Faules (2000:120-121) mengemukakan bahwa kebutuhan seseorang yang mendorong tindakannya terdiri dari lima kategori, yaitu: (1) fisiologis, (2) keselamatan atau rasa aman, (3) kebutuhan sosial atau rasa kasih sayang, (4) penghargaan, dan (5) aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan ini, menurut Maslow, berkembang dalam suatu urutan yang hierarkis, dengan kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang paling kuat.

a. Kebutuhan Fisiologi atau Fisiologis

Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan jasmani atau fisik manusia, antara lain: makan, minum, tidur, istirahat, dan lain-lain. Untuk dapat hidup secara layak, karyawan butuh makan, minum, dan istirahat. Motivasi karyawan bekerja sangat terkait dengan kebutuhan fisiologis ini.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja disebut *motivator*, antara lain: keinginan berprestasi, mendapatkan penghargaan, pengakuan oleh pimpinan dan rekan kerja, tanggung jawab, kemajuan karier atau promosi jabatan, dan pekerjaan itu sendiri. Bila faktor-faktor itu tidak ada, maka karyawan akan kekurangan motivasi dalam bekerja.

Faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan disebut faktor pemeliharaan (*maintenance*) atau kesehatan (*hygiene*), antara lain: gaji, pengawasan oleh pimpinan, keamanan/kondisi kerja, peraturan/administrasi, kebijakan organisasi, hubungan antarpribadi dengan pimpinan dan rekan kerja, dan lain-lain.



K.H. Abdullah Gymnastiar

Herzberg, dalam Rustandi (1987:84), menekankan agar pemimpin lebih mengutamakan perhatiannya terhadap kandungan kerja (*job content*) daripada terhadap lingkungan kerja, karena kandungan kerjalah yang merupakan pendorong (*motivator*) bagi karyawan atau anak buah untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

9.4 Penerapan Motivasi Kepemimpinan

Secara umum, pemimpin atau manajer harus menciptakan suasana atau kondisi agar motivasi intrinsik karyawan dapat tumbuh lebih kuat dibanding motivasi ekstrinsiknya. Di samping itu, motivasi ekstrinsik yang diberikan atau diciptakan oleh pemimpin harus dapat menumbuhkan motivasi intrinsik karyawan dalam jangka panjang. Contoh: sistem kompetisi kerja yang menjanjikan “hadiah” bagi yang berprestasi diciptakan agar karyawan mau bekerja secara lebih baik, lebih rajin, lebih efektif di masa yang akan datang. Diharapkan para karyawan akan menginternalisasi nilai-nilai baru, bahwa bekerja secara baik adalah bagian integral dari nilai-nilai pribadinya.

Tugas utama seorang pemimpin adalah membangkitkan motivasi internal atau *inner motivation* karyawan. Caranya, pemimpin atau manajer bersama-sama dengan karyawan (anak buah) merumuskan visi, misi, tujuan dan sasaran (target) yang akan dicapai ke depan. Jika karyawan dilibatkan secara aktif sejak awal proses, maka akan tumbuh motivasi dari dalam diri karyawan untuk rajin bekerja dalam rangka mencapai sesuatu, yang dia sendiri ikut merumuskannya. Jacob Oetama, pendiri Kelompok Kompas Gramedia, dalam Winarto (2005:114) memberikan saran kepada para pemimpin perusahaan sebagai berikut: “Kita (pemimpin) harus tahu apa yang diinginkan karyawan. Dengan kepedulian, berarti

Pemimpin atau manajer yang suka memaksakan kepatuhan kepada karyawannya adalah seorang *motivator* yang buruk (Muljono: 2003:1). Memaksakan kepatuhan bukanlah motivasi, justru akan menjadi demotivasi bagi karyawan. Tinggal menunggu waktu, jika ada peluang kerja di perusahaan lain, karyawan tersebut akan keluar. Kalaupun karyawan tersebut tidak pergi, maka kinerjanya akan menurun, justru karena perlakuan yang salah dari pemimpin atau manajer.

Menurut David McClelland, dalam Handoko (1995:261-262), ada korelasi positif antara kebutuhan berprestasi dengan prestasi dan sukses pelaksanaannya. McClelland memberikan contoh, bahwa motivasi seorang pengusaha tidak semata-mata ingin mencapai keuntungan demi keuntungan itu sendiri, tetapi karena dia mempunyai keinginan yang kuat untuk berprestasi.

Semua motivasi mengarah pada prestasi (Lefton & Buzzotta, 2005:95). Bila pemimpin atau manajer berusaha memotivasi para bawahannya, maka pemimpin atau manajer tersebut berusaha untuk membuat para bawahan bekerja lebih produktif. Karyawan yang bekerja dengan lebih produktif sama artinya dengan prestasi kerjanya meningkat.

Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh pemimpin atau manajer untuk memunculkan dan meningkatkan motivasi karyawan agar memiliki prestasi kerja di perusahaan, sebagai berikut:

- a. Memberikan penilaian (rapor) atas kinerja karyawan
Penilaian atau rapor atas kinerja karyawan merupakan motivasi yang sangat kuat bagi karyawan untuk bekerja lebih giat. Karyawan terdorong untuk giat bekerja karena ingin mendapatkan penilaian yang baik dari pimpinan atau manajer.
- b. Memberi hadiah atau penghargaan
Hadiah atau penghargaan dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk giat bekerja. Pada karyawan tertentu, motif mendapatkan hadiah membuat dia tergerak rajin bekerja.
- c. Menciptakan persaingan atau kompetisi
Persaingan atau kompetisi (lomba) di tempat kerja, baik persaingan antar individu maupun antar kelompok, dapat digunakan sebagai alat motivasi untuk mendorong karyawan lebih giat bekerja.



Misbahul Huda

4. menciptakan suasana, sistem, dan prosedur agar tugas-tugas yang dikerjakan oleh karyawannya terstruktur secara jelas;
5. menetapkan standar (*indicator*) dan memberikan penilaian kinerja karyawan sesuai standar tersebut;
6. memberikan penghargaan yang wajar kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik;
7. memperlakukan seluruh karyawan secara adil dan “*fair*”;
8. menerapkan disiplin dan pemberian “hukuman” secara efektif;
9. pemimpin atau manajer menunjukkan keteladanan kepada para karyawannya, tidak hanya dalam bentuk kata-kata (arahan), tetapi juga dalam perilaku sehari-hari di kantor dan dalam kehidupan bermasyarakat.

9.5 Tugas/Latihan

Seluruh mahasiswa atau peserta pelatihan dibagi dalam tiga kelompok, yaitu: *Smart Team*, *Creative Team*, dan *Innovative Team*. Selanjutnya, mahasiswa atau peserta pelatihan diminta mendiskusikan dalam kelompok kasus berikut ini.

Dini telah lama bekerja pada Perusahaan Jati 88 dan turut membesarkan perusahaan itu. Ia sekarang mendapat gaji Rp 2 juta per bulan, dan mendapatkan posisi sebagai Kepala Bagian Pemasaran. Beberapa hari yang lalu, Dini mengajukan Surat Pengunduran Diri (keluar) dari Perusahaan Jati 88, karena ditawari sebagai Manajer Pemasaran dengan gaji Rp 1,5 juta per bulan.

Jika Anda sebagai Pemimpin Perusahaan Jati 88, apa yang akan Anda lakukan menanggapi Surat Pengunduran Diri yang diajukan oleh Dini ?

9.6 Evaluasi

Anda dapat dikatakan berhasil dalam mempelajari Bab 9 ini, bila dapat menguasai minimal 81 % dari keseluruhan materi.



10. PROSES PEMBUATAN KEPUTUSAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah selesai mempelajari materi bab 10 ini, Anda diharapkan :

1. dapat menjelaskan pengertian keputusan;
2. dapat menjelaskan jenis-jenis keputusan;
3. dapat menjelaskan model-model pengambilan keputusan;
4. dapat menjelaskan cara-cara pengambilan atau pembuatan keputusan;
5. mampu melakukan proses pembuatan keputusan sesuai tahap-tahap yang disarankan.

Suryadi dan Ramdhani (1998:13-14) memberikan pengertian pengambilan keputusan, sebagai berikut:

“Pengambilan keputusan di dalam suatu organisasi merupakan hasil suatu proses komunikasi dan partisipasi yang terus-menerus dari keseluruhan organisasi. Hasil keputusan tersebut dapat merupakan pernyataan yang disetujui dari berbagai alternatif atau berbagai prosedur yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu”.

Di dalam buku ini, kami mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai proses memilih satu alternatif terbaik dari beberapa pilihan alternatif yang ada dalam rangka mencapai tujuan dan menyelesaikan masalah. Dalam proses memilih alternatif terbaik tersebut dilakukan beberapa tahap atau langkah, yakni: (1) menetapkan tujuan, (2) mempresentasikan dan membatasi masalah, (3) merumuskan penyebab masalah, (4) mencari alternatif penyelesaian, (5) menganalisis atau menilai masing-masing alternatif, (6) memilih alternatif terbaik, (7) menerapkan keputusan (pilihan terbaik), serta (8) melakukan evaluasi dan umpan balik (*feedback*) atas pelaksanaan keputusan.

10.2 Jenis Keputusan

Dalam hal keputusan, ada perbedaan mendasar antara pemimpin dengan bawahan atau karyawan operasional. Pemimpin adalah orang yang memiliki karakter: (1) *berani* membuat keputusan yang resiko atau dampaknya besar dan menyangkut nasib banyak orang; (2) pemimpin lebih hati-hati, namun lebih *cepat* dalam mengambil keputusan; (3) mampu membuat keputusan terbaik dalam situasi mendesak dan informasi serba terbatas, dan (4) keputusan yang diambilnya *tepat*. Karena kalau tidak, hal itu menjadi taruhan bagi kariernya sebagai pemimpin.

Seorang pemimpin harus berperan sebagai *problem solver*. Itu harus menjadi karakter kepemimpinan. Bukan sebaliknya, justru menjadi sumber masalah, atau saking hati-hatinya sampai akhirnya tidak berani mengambil keputusan, atau membiarkan masalah tidak diselesaikan dan berlarut-larut. Seperti dikatakan oleh Presiden Susilo Bambang Yudoyono, dalam Djalal (2008:143): “Kalau tidak ada *leadership* (kepemimpinan), masalah-masalah tidak akan selesai dan masalah-masalah itu tidak bisa menyelesaikan dirinya sendiri.”

Secara umum, dalam keseluruhan aktivitas kerja di perusahaan ada dua jenis keputusan diambil oleh pemimpin (*top manager*), *manager* menengah, *supervisor*, maupun oleh para staf, yaitu: (1) keputusan rutin atau terprogram, dan (2) keputusan insidental atau tidak terprogram.

10.4 Cara Pengambilan Keputusan

Ada keputusan-keputusan yang diambil oleh perorangan, namun ada juga keputusan-keputusan yang diambil oleh kelompok melalui forum rapat. Pada dasarnya, pengambilan keputusan kelompok berdasar pada pengambilan keputusan secara individu anggota kelompok (Suryadi & Ramdhani, 1998:17).

a. Keputusan Perorangan

Pengambilan keputusan dapat dilakukan oleh pemimpin atau manajer seorang diri manakala terdapat kondisi antara lain : (1) bila waktu yang tersedia amat singkat, (2) bersifat *confidential*, (3) tidak melibatkan banyak pihak yang akan terkena dampaknya, dan (4) informasi yang didapat sudah cukup. Contoh: pemimpin perusahaan mengambil keputusan untuk memecat pegawai yang sering terlambat masuk, dan sebelumnya sudah diperingati berkali-kali.

Menurut Feinberg (1989:185), kesanggupan untuk mengambil keputusan dengan cepat dan bijaksana adalah suatu tanda dari kekuatan pemimpin atau manajemen. Pemimpin sejati adalah seorang yang mampu mengambil keputusan secara cepat, bijaksana, dan tepat, di mana keputusannya tersebut membuat para bawahannya menjadi tenang, dan memiliki rasa percaya diri yang lebih tinggi dalam bekerja.

b. Keputusan Kelompok

Pengambilan keputusan kelompok dapat dilakukan apabila terdapat kondisi antara lain: (1) mempunyai cukup waktu untuk mendiskusikan masalah, (2) bersifat strategis, karena menyangkut banyak pihak, (3) memerlukan ide-ide baru untuk pengambilan keputusan, dan (4) perlu banyak informasi untuk memutuskan. Contoh: Keputusan untuk melakukan PHK karyawan secara massal.

Untuk menyelesaikan masalah yang melibatkan sejumlah orang dalam kelompok, Curtis, dkk. (1996:156-157) menyarankan agar kelompok menggunakan *pendekatan yang bijaksana melalui dua tahap*, sebagai berikut:

- Tahap I : Tahap Pendeskripsian Masalah

1. Mendefinisikan dan membatasi masalah
2. Menganalisis masalah

- Tahap II : Tahap Pemecahan Masalah

3. Menghasilkan pemecahan yang memungkinkan
4. Menilai pemecahan yang disarankan
5. Memilih pemecahan yang terbaik

pengaruh bawahan.

Pada kondisi lain, manajer berbagi masalah dengan bawahan sebagai suatu kelompok, secara kolektif mendapatkan gagasan dan saran mereka, kemudian mengambil keputusan yang mungkin atau tidak mencerminkan pengaruh mereka.

3. Partisipatif

Pemimpin atau manajer berbagi masalah dengan bawahan sebagai suatu kelompok dan bersama-sama menghasilkan dan mengevaluasi alternatif-alternatif serta berusaha mendapatkan konsensus atas pemecahan masalah.

10.5 Proses Pengambilan Keputusan Partisipatif

Chang dan Kelly (1998:5-9) mengemukakan model “Pemecahan Masalah Enam Langkah” dalam proses pengambilan keputusan, seperti tampak pada gambar 10.1.

Pemecahan masalah enam langkah yang dimaksud adalah:

- Langkah 1 : Definisikan masalah. Tulis pernyataan secara ringkas tentang masalah yang ada, lalu batasi hanya pada masalah yang potensial. Di samping itu, tulis pula tujuan yang akan Anda capai.
- Langkah 2 : Analisis sebab-sebab potensial. Identifikasi dan tulis penyebab-penyebab potensial dari masalah yang Anda rumuskan pada langkah 1.
- Langkah 3 : Identifikasi solusi yang memungkinkan. Langkah awal: identifikasi dan tulis sebanyak-banyaknya solusi yang memungkinkan untuk memecahkan masalah. Selanjutnya, persempit jumlah solusi menjadi solusi-solusi yang potensial.
- Langkah 4 : Pilih solusi terbaik. Evaluasi atau cari kelebihan dan kelemahan masing-masing solusi potensial, lalu pilih solusi terbaik.
- Langkah 5 : Susun rencana tindakan. Susun dan tulis rencana tindakan atau *action plan*, antara lain tentang: apa, mengapa, tujuan, kapan, di mana, sasaran peserta, pelaksana, dan lain-lain.
- Langkah 6 : Implementasikan solusi dan evaluasi perkembangan. Laksanakan atau implementasikan keputusan yang Anda ambil sesuai rencana yang telah dibuat (*action plan*), lalu evaluasi perkembangannya.

4) Gunakan hubungan situasional

Hindari hubungan perilaku yang mengarah pada seseorang. Bagaimana cara mengurangi pengeluaran fotokopi **lebih baik daripada** bagaimana menghentikan orang menggunakan fotokopi secara berlebihan.

5) Hindari membuat pertanyaan yang mengandung implikasi penyebab atau pemecahan masalah

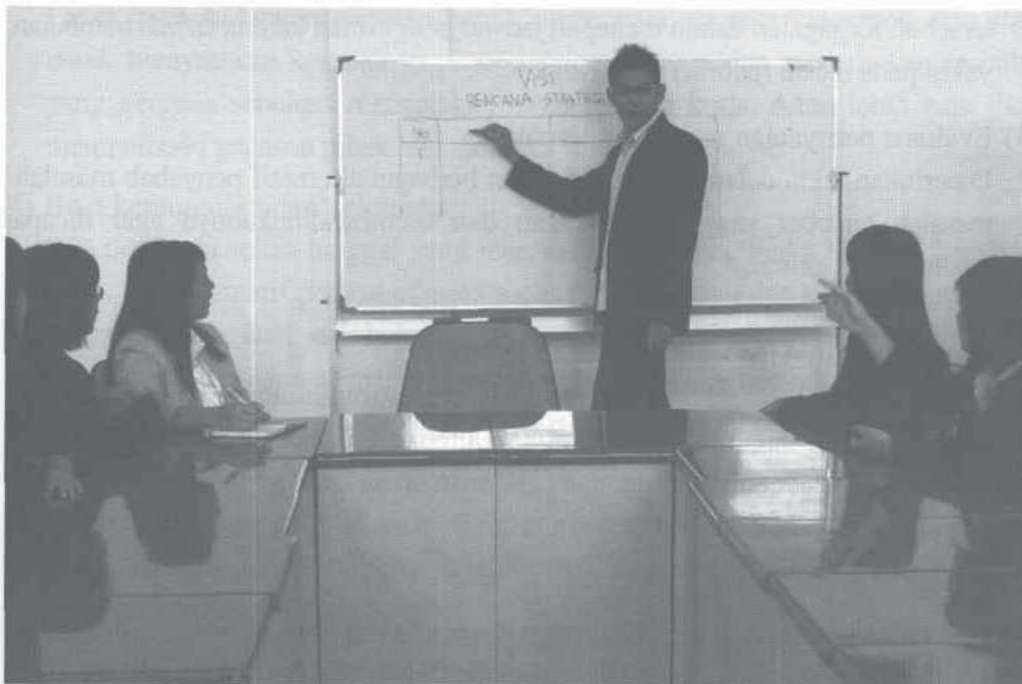
Bagaimana cara meningkatkan produktivitas akan **lebih baik daripada** bagaimana cara memperkenalkan insentif untuk meningkatkan produktivitas.

6) Timbulkan rasa kepentingan bersama

Bagaimana cara membuat biaya produksi selalu di bawah pesaing agar profit tetap tinggi dan bonus tetap dapat kita terima **lebih baik daripada** bagaimana cara mempertahankan biaya produksi rendah.

7) Perjelas dengan hanya memprioritaskan sebuah sasaran utama

Masalah: bagaimana caranya kita mengurangi kesalahan dan penundaan pengiriman barang kepada pelanggan? Di sini terdapat dua buah sasaran, tidak jelas mana yang diprioritaskan, dan tidak ada hubungannya. Akan lebih baik bila hanya ada satu saja sasaran utama masalah yang akan diselesaikan.



Pemimpin/Manager membuat keputusan bersama dengan staf
(Model Partisipatif)

2) Dorong pemecahan masalah dengan cara baru

Jika pemecahan yang akan digunakan menggunakan cara-cara baru, maka perlu dicoba untuk mendapatkan cara-cara baru dengan teknik *brainstorming*, *focus group*, dan lain-lain. Gagasan tersebut kemudian dimintakan untuk dievaluasi.

d. Evaluasi Alternatif Pemecahan Masalah

Ada enam hal yang harus diperhatikan oleh pemimpin atau manajer bersama-sama dengan staf pada saat mengevaluasi alternatif pemecahan masalah.

1) Minta waktu yang cukup untuk mengevaluasi konsekuensi

Hal ini digunakan untuk mempelajari konsekuensi dan implikasi yang akan terjadi jika suatu alternatif diambil. Jangan mengambil resiko dengan sesegera mungkin memutuskan persoalan sebelum mendapatkan waktu yang cukup untuk mempelajarinya.

2) Memudahkan partisipasi

Tiap anggota kelompok atau staf harus didorong partisipasinya dan jangan ada yang mendominasi pemecahan persoalan apalagi menggunakan trik atau ancaman. Berikan kesempatan kepada mereka untuk bebas mengutarakan pendapatnya.

3) Dorong pembentukan gagasan baru

Untuk menghidupkan gagasan baru, minta para anggota kelompok atau staf untuk menyatakan kembali gagasan anggota lainnya dan menemukan sesuatu yang berguna sebelum mengatakan sesuatu yang kritis. Akan lebih baik jika memperbaiki gagasan pihak lain daripada menyalahkannya.

4) Buat keunggulan dan kelemahan

Bila tidak ada solusi tunggal yang jelas keunggulannya, maka buatlah 2 kolom untuk tiap alternatif persoalan guna melihat keunggulan dan kelemahannya dan minta anggota atau staf bekerja dalam sebuah kelompok untuk menimbang banyaknya keunggulan atau kelemahan. Yang paling banyak kelemahan dan tidak ada alasan yang kuat, maka alternatif tersebut dapat digugurkan.

5) Identifikasi biaya dan manfaat

Analisis juga dapat dilakukan dengan mempertimbangkan antara biaya dan manfaat, yaitu dengan melihat sejauh mana biaya yang akan dikeluarkan dan manfaat yang akan didapatkan.

6) Tugaskan “penentang” atau kritikus

Bila sebuah alternatif yang akan dipilih menunjukkan adanya suatu bahaya yang mungkin timbul, maka pemimpin dapat menggunakan seseorang yang menentang (kritikus) terhadap apa yang baik yang akan menyelidiki kelemahan.

8) Buat *action plan*

Setelah keputusan diambil harus ada langkah-langkah operasional yang harus juga disepakati agar sebuah keputusan dapat dilaksanakan atau diimplikasikan. Libatkan para anggota atau staf untuk mendukung pelaksanaannya.

10.6 Metode Membuat Keputusan

Dalam melakukan pengambilan keputusan, seorang pemimpin atau manajer sering menggunakan metode yang berbeda dengan yang digunakan oleh pemimpin atau manajer yang lain. Perbedaan metode tersebut disebabkan tujuan yang ingin dicapai juga berbeda. Berikut ini diuraikan delapan metode membuat keputusan beserta kelebihan dan kelemahannya.

1. Metode Delpi (Jajak Pendapat)

Keputusan dibuat dengan cara mengumpulkan pendapat dari banyak orang, umumnya para pakar, melalui surat pos atau telepon. Metode Delpi ini digunakan untuk menyusun sasaran, memperoleh konsensus dan mengumpulkan informasi yang belum didefinisikan.

Kelebihan metode Delpi adalah: (a) memungkinkan orang dengan berbagai disiplin ilmu saling bertukar ide, dan (b) memberikan banyak waktu untuk mengumpulkan pendapat, sebagai bahan/data untuk membuat keputusan.

Kelemahan metode Delpi adalah: (a) kurangnya interaksi lewat tatap muka, (b) dapat menimbulkan salah interpretasi, dan (c) biayanya mahal.

2. Metode Simulasi (*Role Play*)

Keputusan dibuat dengan cara terlebih dahulu mengimplementasikan (mensimulasikan) suatu program yang akan dilaksanakan di perusahaan, sehingga akan dapat memperkecil resiko dan melihat segala kemungkinan yang akan terjadi apabila diterapkan secara sungguh-sungguh.

Contoh: penerapan sistem ATM pada sebuah bank terlebih dahulu disimulasikan untuk menghindari kesalahan, dan mendapat keyakinan bahwa pengeluaran uang secara otomatis dengan aman.

Kelebihan metode Simulasi (*Role Play*) adalah: (a) memberikan situasi pembelajaran materi yang sesungguhnya, (b) memungkinkan uji coba sebelum dilaksanakan, dan (c) memungkinkan diadakan tindakan koreksi sebelum kejadian.

Kelemahan metode Simulasi adalah: (a) kemungkinan hanya dipandang sebagai sebuah permainan belaka, dan (b) perlu waktu yang lama untuk simulasi, dan tidak segera dapat mengambil keputusan.

6. Metode Curah Pendapat (*Brainstorming*)

Pemimpin atau manajer membuat keputusan dengan metode Curah Pendapat atau Sumbangsan (*Brainstorming*) untuk merangsang aliran pendapat ide dari suatu tim, yang selanjutnya digunakan untuk memecahkan atau menyelesaikan suatu masalah. Sumbangsan dapat didefinisikan sebagai satu cara untuk mendapatkan banyak ide dari sekelompok orang dalam waktu yang sangat singkat (Rawlinson, 1986:27).

Membuat keputusan dengan metode *Brainstorming* memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (a) masalahnya harus spesifik dan tidak terlalu luas, (b) peserta terdiri dari orang yang ahli dalam bidangnya maupun orang yang tidak ahli, (c) jumlah anggota kelompok berkisar 20 orang, (d) tidak ada komentar atau kritikan dari tiap gagasan, dan (e) dapatkan sebanyak mungkin gagasan.

Kelebihan cara ini adalah: (a) dapat menciptakan kesempatan seluas-luasnya kepada karyawan untuk berpartisipasi memberikan ide sebelum keputusan dibuat oleh pemimpin atau manajer, dan (b) membuka jalan baru untuk memecahkan masalah lama.

Kelemahan metode ini adalah: (a) keengganan peserta untuk berpartisipasi karena takut dicela, dan (b) adanya kecemasan bagi karyawan tertentu selama berlangsungnya sesi, bila karyawan tersebut tidak memiliki ide atau gagasan.

7. Metode Sesi Buzz

Metode ini digunakan dalam pertemuan besar: rapat kerja nasional, musyawarah nasional atau konferensi dengan membagi seluruh anggota pertemuan dalam sub-sub kelompok untuk mendiskusikan suatu topik dan membagi interaksi mereka dengan seluruh kelompok. Hal ini dilakukan untuk mengurangi dominasi kelompok oleh beberapa individu dan mendorong partisipasi semua orang.

Tujuan mendasar metode ini adalah mendorong partisipasi yang demokratis dalam pertemuan besar atau konferensi dan membatasi pengaruh kelompok kecil tapi vokal yang menghambat partisipasi.

Kelebihan metode *Sesi Buzz* adalah: (a) mendorong partisipasi individu dalam proses pembuatan keputusan, (b) dapat mencegah kelompok minoritas vokal untuk mengendalikan pertemuan, dan (c) memungkinkan perwakilan yang lebih luas dari pandangan masyarakat.

Kelemahan metode *Sesi Buzz* adalah: (a) menuntut fasilitator yang cakap dalam berorganisasi, dan (b) mungkin sesi akan berlangsung gaduh dan kacau.

11 ■ PENILAIAN KINERJA

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab 11 ini, Anda diharapkan :

1. dapat menjelaskan pengertian kinerja;
2. dapat menjelaskan tujuan dan pentingnya penilaian kinerja;
3. dapat menjelaskan jenis-jenis kinerja;
4. dapat menjelaskan proses penilaian kinerja;
5. dapat menjelaskan tahapan rancangan penilaian kinerja;
6. mampu melakukan proses penilaian dan pengukuran kinerja (kuantitatif-kualitatif, obyektif) berdasarkan kriteria minimum dan optimum yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga dapat dikatakan sudah mencapai target atau belum untuk dilakukan perbaikan.

tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika” (Prawirosentono, 1999:2).

Faktor penentu hasil kerja yang utama adalah kemampuan dan kemauan serta lingkungan atau sistem kerja yang menunjang. Penilaian kemampuan (potensi) merupakan persyaratan utama yang diperoleh dari hasil seleksi dan penempatan guna dipakai sebagai sumber data awal sebelum dilakukan penilaian kinerja. Setelah itu, seyogyanya diukur pula tingkat motivasi kerja selama melaksanakan tugas yang diemban oleh karyawan. Dalam praktik kerja pada umumnya faktor potensi kerja relatif stabil, sedangkan faktor motivasi kerja relatif fluktuatif tergantung situasi. Namun, tidak menutup kemungkinan faktor motivasi juga dapat mempengaruhi faktor potensi atau dapat juga terjadi sebaliknya.

Oleh karena itu, selain diidentifikasi dan dipantau selalu perkembangan faktor potensi dan motivasi kerja, perlu dilakukan pula analisis terhadap faktor lingkungan atau sistem kerja yang diterapkan dan berlaku di perusahaan. Besar kemungkinan pula faktor lingkungan atau sistem kerja berpengaruh terhadap faktor potensi dan motivasi kerja. Namun, perlu dicatat bahwasanya karyawan dan pimpinan menjadi pusat dan sumber pengaruh terhadap lingkungan atau sistem kerja yang dibangun sekaligus berdampak pada kinerja pribadi dan perusahaan. Atas dasar asumsi tersebut rancangan penilaian kinerja (*performance appraisal*) seyogyanya berdasarkan pada keterlibatan semua pihak yang terkait agar lebih tepat sasaran dan hemat biaya.

Laporan Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (LP3) atau *Performance Appraisal* memiliki banyak istilah lain, antara lain: Penilaian Karya, Penilaian Prestasi, dan Penilaian Unjuk Kerja, yaitu suatu uraian penilaian secara rinci dan sistematis tentang kemampuan dan kekuatan seseorang, baik di dalam maupun di antara orang lainnya (Asnawi, 1999:141).

11.2 Tujuan dan Pentingnya Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja penting dilakukan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh perusahaan. Banyak manfaat yang akan diperoleh apabila penilaian kinerja dapat dilakukan secara rutin, misalnya: dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan pada waktu-waktu selanjutnya. Penilaian kinerja juga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sebuah penelitian membuktikan bahwa, karyawan yang tahu bahwa dirinya sedang dinilai oleh pemimpinnya, akan lebih termotivasi dalam bekerja. Penilaian kinerja dapat menjadi motivasi ekstrinsik bagi karyawan. Di samping itu, karyawan merasa

manajer untuk memberikan ringkasan hasil analisis Laporan Penilaian Kinerja beserta saran-saran rekomendasinya kepada para karyawan.

6. Sebagai bahan kaji ulang bagi organisasi dan pengembangannya
Laporan Penilaian Kinerja atau *Performance Appraisal* dapat dijadikan bahan kaji ulang, apakah organisasi perusahaan perlu dirampingkan atau justru perlu pengembangan. Apabila dari hasil analisis Laporan Penilaian Kinerja menunjukkan prestasi kerja karyawan di atas standar rata-rata, itu artinya perusahaan memiliki sumber daya manusia yang potensial, sehingga dimungkinkan untuk mengembangkan organisasi perusahaan.

11.3 Jenis-jenis Kinerja

Menurut J. Fred Weston, dalam Prawirosentono (1999:139), ada tiga jenis kinerja dalam perusahaan, yaitu: (1) kinerja administratif (*administrative performance*), (2) kinerja operasional (*operating performance*), dan (3) kinerja strategik (*strategic performance*).

1. Kinerja Administratif

Kinerja administratif berhubungan dengan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan dan pengelolaan administrasi organisasi atau perusahaan. Misalnya, yang menyangkut efektivitas aliran informasi antar bagian dalam perusahaan. Aliran informasi tersebut dapat berupa laporan rutin, yakni: laporan harian, laporan mingguan, laporan bulanan, laporan tiga bulanan, laporan semesteran, dan laporan tahunan. Kinerja administrasi dapat dipantau dari berbagai data, baik tren kenaikan maupun penurunan, yang tercantum dalam laporan-laporan tersebut.

Arwin Rasyid, mantan Direktur Utama Bank Danamon, sangat menyukai laporan berupa angka-angka. Baginya, angka-angka itu tak bisa bohong. Dari angka-angka itu pula, Arwin dapat melihat tren-trennya dalam berbagai aspek. Sebagai pemimpin perusahaan, Arwin selalu menyempatkan membaca laporan angka-angka secara rutin atau regular (Djatriyanto, 2004:18).

2. Kinerja Operasional

Kinerja operasional berhubungan dengan efektivitas dalam menggunakan dan mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Misalnya, staf *Public Relations Department* mampu menyusun program kerja yang memenuhi kriteria SMART dan mampu menjalankannya secara efektif sehingga dapat mendukung atau menaikkan tingkat penjualan.

3. Kinerja Strategik

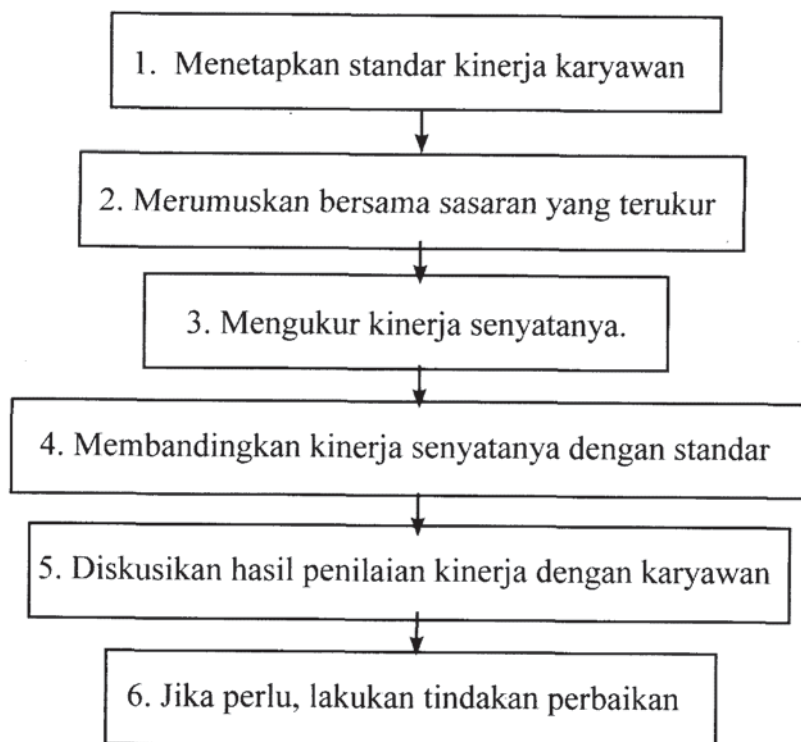
Kinerja strategik berhubungan dengan kemampuan perusahaan (di bawah kendali pemimpin) dalam melakukan langkah-langkah strategik dalam jangka panjang.

karyawan tinggi, besar kemungkinan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan akan pesat. Sementara itu, apabila dirasa sasaran organisasi bisa sedikit ditingkatkan lebih tinggi lagi capaiannya agar mendorong karyawan untuk berprestasi lebih berkualitas lagi.

Pada akhirnya karyawanlah yang menikmati capaian hasil kinerja berupa imbalan atau penghasilan atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan. Persoalannya, capaian hasil kinerjanya tepat sesuai, kurang atau lebih daripada target yang telah ditetapkan sendiri oleh karyawan. Kalau sudah tepat atau sesuai dan melebihi target berarti efektif, sekaligus berpotensi untuk dipromosikan. Sebaliknya, kalau masih kurang daripada target individu, perlu dipertanyakan kesesuaian potensi, motivasi dan situasi pekerjaan yang dialaminya. Dalam kaitan ini diperlukan kembali pengarahan dan pembinaan (*coaching & mentoring*).

11.5 Tahapan Rancangan Penilaian Kinerja

Tahapan rancang bangun proses penilaian kinerja karyawan dapat digambarkan secara skematik seperti tampak pada gambar 11.2.



Gambar 11.2 Proses Penilaian Kinerja Karyawan
(deCenzo & Robbins, 1999:293)

1. *Rating Scale*

Teknik *rating scale* adalah penilaian kinerja 'staf atau karyawan berdasarkan suatu skala tertentu atau biasanya disebut skala sikap. Skala yang dikembangkan bisa tiga, yaitu: Baik (B), Sedang (S), dan Kurang (K), atau skala empat, yaitu: Sangat Baik (SB), Baik (B), Sedang (S), dan Kurang (K), atau skala lima, yaitu: Sangat Baik (SB), Baik (B), Sedang (S), Kurang (K), dan Kurang Sekali (KS). Penilai memberikan tanda pada skala yang sudah ada dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang sudah ditentukan. Sedangkan aspek-aspek yang dinilai tergantung kebutuhan atau tujuan penilaian, misalnya: kepemimpinan (manajerial), ketelitian, kedisiplinan, inisiatif, kejujuran, kerapian ruang/tempat kerja, dan lain-lain.



Dahlan Iskan

2. *Checklist*

Metode *checklist* adalah penilaian kinerja staf dengan cara memberi tanda pada alternatif pilihan yang dihubungkan dengan pernyataan yang sudah disediakan. Misalnya, pernyataan yang disediakan adalah: karyawan bekerja sesuai prosedur, lalu penilai memberi tanda pada alternatif pilihan: Ya atau Tidak.

3. Metode Peristiwa Kritis

Metode peristiwa kritis adalah penilaian kinerja karyawan berdasarkan catatan-catatan yang dimiliki oleh pemimpin, manajer atau penilai yang mengetahui persis kondisi/keadaan karyawan yang dinilai. Catatan-catatan yang digunakan biasanya mengandung aspek positif atau kelebihan dan aspek negatif atau kelemahan dari karyawan tersebut pada kondisi-kondisi pekerjaan tertentu, misalnya: dalam hal membuat laporan rutin, dalam memimpin *team work* tertentu, dalam menangani konflik, dan lain-lain.

4. Metode Peninjauan Lapangan

Metode penilaian lapangan biasanya terkait dengan kegiatan supervisi yang dilakukan oleh seorang *supervisor* atau manajer terhadap pekerjaan para karyawan. Para *supervisor* atau manajer meninjau langsung ke lapangan atau ke lokasi kerja para karyawan dan memberikan penilaian atas prestasi kerja mereka.

5. Tes Prestasi Kerja

Metode tes prestasi kerja adalah penilaian kinerja staf atau karyawan dengan cara penilai memberikan suatu tes tertulis kepada karyawan yang dinilai prestasi

mutasi kerja karyawan. Teknik pusat penilaian juga digunakan oleh organisasi militer dan kepolisian.

10. Analisis Jabatan

Penilaian terhadap kinerja staf juga dapat dilakukan melalui metode analisis jabatan. Melalui metode analisis jabatan, ingin diketahui dan dinilai tentang fakta-fakta yang lengkap mengenai pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan atau kelompok karyawan dalam perusahaan. Dengan cara ini akan diketahui pula, apakah karyawan tertentu mengerjakan terlalu banyak pekerjaan atau terlalu sedikit pekerjaan.

11. Analisis Gap (*Gap Analysis*)

Metode analisis gap (*gap analysis*) digunakan untuk menilai kinerja staf atau karyawan, yang berbasis kesenjangan dalam beberapa aspek. Misalnya: untuk bagian produksi dicanangkan bahwa produk cacat maksimum 1 %. Namun, karyawan tertentu yang sedang dinilai kinerjanya menghasilkan produk cacat hingga di atas 5 %. Artinya, ada gap yang sangat besar antara yang diperbolehkan dengan kondisi riil yang terjadi.

12. Metode Sosiometri

Metode sosiometri artinya penilaian kinerja staf berdasarkan hubungan sosial antara karyawan yang dinilai dengan rekan-rekan kerjanya yang memberikan penilaian. Aspek-aspek yang dinilai bisa bermacam-macam tergantung kebutuhan atau tujuan penilaian kinerja staf. Metode ini efektif digunakan pada *team work* yang anggotanya kecil, misal: 6-8 orang. Masing-masing anggota dalam *team work* tersebut saling memberikan penilaian dalam bentuk ranking (yang tidak boleh sama). Karyawan yang menilai tidak masuk dalam daftar yang dinilai. Selanjutnya, hasil penilaiannya digabungkan, dijumlah dan dianalisis, dengan ketentuan bahwa hasil penjumlahan yang lebih kecil adalah nilai kinerja staf yang lebih baik.

Contoh: bila satu *team work* beranggotakan 8 orang, maka ranking hasil penilaian adalah: I, II, III, IV, V, VI, dan VII. Hal ini karena ada satu orang, yakni si penilai tidak melakukan penilaian untuk dirinya sendiri. Ketika si penilai memberikan penilaian terhadap ketujuh rekan kerjanya, dia harus memberikan ranking yang berbeda (tidak boleh sama). Demikian, sehingga semua anggota mendapatkan penilaian dari rekan kerjanya dalam satu tim. Selanjutnya, *supervisor* atau manajer yang akan menganalisis hasil penilaian kinerja staf dan mengkomunikasikannya kepada mereka untuk bahan introspeksi diri (sebagai cermin).

12. MANAJEMEN KONFLIK

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab 12 ini, diharapkan Anda:

1. dapat menjelaskan pengertian dan ragam konflik;
2. dapat menjelaskan manfaat konflik;
3. dapat menjelaskan sumber-sumber konflik;
4. dapat menjelaskan berbagai teknik penyelesaian konflik;
5. mampu memahami dan menempatkan kondisi konflik internal-eksternal dalam pribadi dan organisasi secara proporsional dan kontekstual guna mengembangkan diri secara lebih sehat dan konstruktif.

untuk melawan pihak lainnya, atau suatu proses yang berlawanan (*opposition process*). Contohnya, satu atau beberapa staf menentang perintah pemimpin atau manajer, satu atau beberapa staf tidak mau bekerja sama dengan pemimpin baru perusahaan, atau sikap oposisi yang ditunjukkan oleh Partai PDI Perjuangan terhadap Pemerintahan SBY-JK.

Dalam konsep tradisional konflik masih dianggap hal tabu untuk dipermasalahkan. Dalam pandangan modern, konflik pada dasarnya tidak dapat dihindarkan dan sifatnya netral. Tidak baik dan tidak buruk, tergantung bagaimana teknik pengelolaannya. Sebagaimana telah diketahui bersama, manakala ada dua atau lebih kepentingan bertemu kemungkinan besar potensi konflik akan terjadi.

Konflik kepentingan tidak hanya terjadi di antara dua insan, namun bahkan seringkali terjadi pula pada diri sendiri. Ada beberapa macam konflik ditinjau dari dimensi komunikasi, yaitu: (1) konflik intrapersonal, (2) konflik interpersonal, (3) konflik antar kelompok, (4) konflik antar organisasi, dan (5) konflik massa.

Dalam konteks perusahaan, konflik intrapersonal (dalam diri pribadi) jelas merupakan hak otonomi karyawan. Namun demikian justru karena seringkali tidak disadari oleh diri sendiri, konflik intrapersonal tercetus dan berimbas meluas pada konflik interpersonal (antar pribadi). Misal pada saat karyawan ingin dipromosikan, namun tidak diimbangi dengan kualitas kinerja yang memadai sebagaimana telah ditetapkan oleh perusahaan sebagai standar kinerja, karyawan cenderung menuntut kepada *supervisor* (penyelia) untuk dinaikkan jabatannya. Alhasil, tuntutan karyawan tersebut bisa menimbulkan pertentangan atau perselisihan dengan penyelia dan bahkan konfliknya bisa meluas lagi antar kelompok sampai konflik massa alias demo karyawan. Ibarat kebakaran, kalau sudah ada sedikit “api” yang membahayakan segera padamkan sedini mungkin supaya tidak makin membesar dan tak terkendali lagi.

Thoha (2003:113-114) menyebut ada empat struktur yang seringkali menjadi tempat terjadinya konflik, yaitu: konflik hierarki, konflik fungsional, konflik lini-staf, dan konflik formal-informal.

1. Konflik Hierarki

Konflik yang terjadi akibat adanya jenjang atau hierarki jabatan dalam organisasi atau perusahaan. Misalnya: konflik antara *marketing director* dengan *sales manager*, atau konflik antara *supervisor* dengan para staf atau karyawan.

2. Konflik Fungsional

Konflik yang terjadi karena adanya berbagai fungsi dalam organisasi atau perusahaan, yang belum tentu sejalan. Misalnya: pada perusahaan yang memproduksi *snack*, karena permintaan pasar yang meningkat terhadap *snack*

- b. Konflik mendorong perubahan. Bila pemimpin ingin mengadakan suatu perubahan, maka buatlah suasana persaingan atau konflik di antara para bawahan.
- c. Konflik membangkitkan tenaga atau menambah motivasi untuk mengatasi masalah. Dalam suasana normal mungkin para bawahan akan bekerja secara santai. Namun, bila terjadi suasana konflik atau suasana bersaing, maka para bawahan akan bekerja dengan tenaga fisik yang berlipat atau dengan motivasi yang lebih besar.
- d. Konflik membuat kehidupan lebih menarik. Dengan adanya konflik, maka para bawahan akan mencari informasi yang lebih banyak dari berbagai sumber, dan melakukan berbagai usaha, yang pada akhirnya dapat membuat kehidupan lebih menarik.
- e. Konflik dapat menyempurnakan usaha atau proses pembuatan keputusan. Bila dalam proses pengambilan keputusan ada pihak lain yang menentang atau memberi tanggapan yang berbeda, maka pada akhirnya keputusan yang diperoleh akan lebih sempurna. Hal ini disebabkan, karena pihak yang mula-mula punya inisiatif akan mempersiapkan gagasan baru dan materi atau informasi yang lebih banyak agar diperoleh keputusan yang terbaik. Menurut Yeung (2002:69), sebuah tim yang belum pernah mengalami perselisihan tidak mungkin memunculkan banyak gagasan baru.
- f. Konflik dapat memperdalam dan memperkaya suatu hubungan, serta memperkuat keyakinan masing-masing. Dengan adanya konflik perebutan sebuah pulau antara Malaysia dan Indonesia, setelah diselesaikan, pada akhirnya memperkuat hubungan antara Presiden Republik Indonesia dengan Perdana Menteri Malaysia.

12.3 Sumber-sumber Konflik

Sumber utama konflik adalah perbedaan. Di samping itu, konflik bisa bersumber dari berbagai kepentingan atau persoalan, antara lain: karakter pribadi, teknik komunikasi, perbedaan persepsi, sikap keterbukaan, hubungan saling percaya, norma kelompok, peran dalam organisasi atau perusahaan, dan orientasi pribadi yang berbeda dengan orientasi perusahaan. Kesemua sumber konflik tersebut memang tidak terlalu mudah untuk diselesaikan karena kompleks.

a. Karakter pribadi

Karakter pribadi dapat bersifat biografis (misal: usia, jenis kelamin, pendidikan), psikografis (misal: tipe koleris, sanguinis, flegmatis, melankolis), sosiografis (misal: asal daerah, latar belakang keluarga) sedikit banyak akan mempengaruhi

juga terjadi konflik karena salah satu pihak menipu atau tidak lagi bisa dipercaya oleh pihak yang lain.

f. Norma kelompok

Norma kelompok yang dipaksakan untuk diterapkan, padahal belum disepakati sebelumnya oleh seluruh anggota kelompok dapat menjadi sumber konflik. Penerapan norma kelompok yang tidak adil juga dapat menjadi sumber konflik, misalnya kelompok membuat aturan “dilarang merokok, kecuali pemimpin tim.” Pengecualian tersebut suatu saat dapat memunculkan konflik.

g. Peran dalam organisasi atau perusahaan

Di sebuah perusahaan, sangat dimungkinkan seseorang memiliki lebih dari satu peran. Misalnya, seseorang menjabat Direktur Pemasaran (*Marketing Director*) sekaligus merangkap sebagai Manajer Pembelian. Adanya peran yang berbeda tersebut dapat menimbulkan konflik. Di samping itu, peran orang yang satu yang berbeda dengan peran orang yang lain juga dapat menimbulkan konflik. Misalnya, peran karyawan *Marketing Department* yang cenderung boros dalam menggunakan dana promosi berhadapan dengan peran karyawan Bagian Audit Internal yang cenderung ketat dalam pengawasan penggunaan dana perusahaan. Menurut Davis & Newstrom (1996:52), apabila orang lain memiliki persepsi atau harapan yang berbeda tentang peran seseorang, orang itu cenderung mengalami konflik peran (*role conflict*), karena sukar memenuhi suatu harapan tanpa menolak harapan lain.

h. Orientasi pribadi yang berbeda dengan orientasi perusahaan

Orientasi pribadi karyawan yang berbeda dengan orientasi perusahaan yang diwakili oleh pemimpin atau manajer dapat menjadi sumber konflik. Wulan, Sekretaris *Marketing Manager*, ingin agar hari Sabtu libur, sedangkan *Marketing Manager* menugaskan Wulan untuk masuk kerja. Di hari Sabtu, Wulan ingin rileks tanpa beban kerja, sedangkan manajer ingin tetap kerja karena mengejar target tertentu. Perbedaan orientasi seperti itu dapat menimbulkan konflik antara Wulan dengan manajernya.

Namun demikian, apabila kesemua ragam persoalan yang kompleks tersebut dihadapi dengan pendekatan rasional dan pengelolaan emosi yang cukup matang serta diimbangi dengan sikap kerjasama yang baik, hampir dapat dipastikan semua persoalan yang menimbulkan konflik tersebut dapat diselesaikan dengan baik bahkan bisa meningkatkan kohesivitas (kekompakan) kelompok dan kualitas kinerja yang lebih tinggi lagi. Dalam kaitan ini diperlukan keterampilan untuk manajemen konflik secara profesional, baik dalam lingkup individu maupun

berbeda, libatkan anggota tim dalam diskusi. *Ketiga*, ikuti panduan yang sama dan tanyakan kepada anggota tim arah yang harus diambil.

Dari segi teknik penyelesaian konflik, ada lima macam kemungkinan ditinjau dari dimensi kualitas hubungan dan sasaran yang ditetapkan sebagaimana digambarkan dalam matriks berikut ini, yaitu: (1) teknik menghindari, (2) teknik memaksa, (3) teknik berdamai, (4) teknik kompromi, dan (5) teknik konfrontasi.

Apabila terjadi suatu konflik dalam kehidupan organisasi atau perusahaan, ada lima pola dasar penyelesaian (Wahjosumidjo, 1985:168-170), seperti tampak pada gambar 12.1. Kelima pola atau teknik penyelesaian konflik tersebut dapat dikatakan efektif tergantung dari dimensi hubungan dan sasaran dari sumber persoalan konflik yang terjadi. Adapun penjelasan dari masing-masing teknik penyelesaian konflik tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.



Eva Riyanti Hutapea

1. Teknik Menghindar

Manakala dimensi hubungan dan sasaran/masalah dirasa tidak penting, bersikap diam atau pasif atau hanya mengamati saja adalah sikap yang bijak (arif) dalam menghadapi persoalan sebelum tahu duduk persoalan yang sebenarnya, sehingga tidak makin runyam dan bumerang bagi diri sendiri. Dengan kata lain, apabila timbul suatu konflik yang masalahnya sepele dan dengan orang yang tidak dikenal, pemimpin atau manajer tidak perlu ikut terlibat atau bertanggung jawab.

2. Teknik Berdamai

Apabila diharapkan untuk menjaga hubungan agar tetap baik dan aspek perasaan merupakan kunci keberhasilan penyelesaian konflik, sedangkan kualitas persoalan tidak terlalu genting, sikap berdamai dengan pihak yang berkepentingan adalah teknik penyelesaian konflik yang efektif. Dengan kata lain, konflik harus diselesaikan dengan cara yang halus, mengedepankan etika, serta hubungan baik dalam jangka panjang.

3. Teknik Memaksa

Jika target persoalan yang dihadapi dianggap penting atau prinsipal untuk diselesaikan secara tuntas dan berkualitas, sedangkan aspek hubungan dengan pihak lain dianggap tidak terlalu penting atau paling tidak bisa diabaikan untuk sementara waktu, tindakan memaksa merupakan langkah yang tepat untuk

Semua itu bentuk konflik atau perlawanan dari para bawahan kepada pemimpin barunya. Namun, Eva tidak menyerah maupun menghindar. Eva memilih teknik konfrontasi atau menghadapi langsung orang-orang yang bermaksud menentangnya. Eva justru menemui orang-orang “yang berseberangan” dengannya, mengungkapkan masalah yang ada, berdialog langsung, dan menjelaskan visi dan misinya untuk memajukan perusahaan. Perlahan tapi pasti, teknik menangani konflik yang dipilih Eva membuahkan hasil. Orang-orang perusahaan yang tadinya menentangnya, kini berbalik mendukung langkah-langkah Eva.

Kunci kesuksesan Eva Riyanti Hutapea terletak pada karakternya yang selalu berpikir positif. Dia tidak pernah menyalahkan *team work*-nya, melainkan selalu introspeksi pada diri sendiri. Dia adalah pemimpin perusahaan dengan karakter demokratis sekaligus toleran, yang ditunjukkannya dengan cara bersedia menerima gagasan cemerlang rekan usahanya dan menerima perbedaan ide dari karyawannya. Dia mengayomi para karyawan dengan penuh kasih sayang (Majalah Swa Sembada, 2003).

12.5 Tugas/Latihan

Seluruh peserta dibagi dalam empat kelompok, yaitu: *Brilliant Team*, *Smart Team*, *Creative Team*, dan *Innovative Team*.

1. Seluruh kelompok peserta melakukan pertandingan dengan sungguh-sungguh sampai mengalahkan lawan tanding. Mula-mula, *Brilliant Team* melawan *Smart Team*; *Creative Team* melawan *Innovative Team*. Lawan tanding dapat ditukar.
2. Pada akhir pertandingan, peserta mengungkapkan perasaan kemenangan dengan sejujur-jujurnya sebagai kepuasan batin yang sejati.

12.6 Evaluasi

Anda dikatakan berhasil mempelajari Bab 12 ini, bila :

1. Anda mampu bersikap sportif dalam bertanding, mampu menunjukkan potensi seoptimal mungkin, serta mampu mengendalikan nafsu pribadi dan mengalahkan lawan tanpa bersikap sombong.
2. Anda menguasai minimal 81 % dari keseluruhan materi bab ini.



13. MANAJEMEN STRES

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab 13 ini, diharapkan Anda :

1. dapat menjelaskan makna atau pengertian stres terutama dalam konteks pekerjaan;
2. dapat menjelaskan manfaat stres;
3. dapat menjelaskan jenis-jenis stres;
4. dapat menjelaskan sumber-sumber stres;
5. dapat menjelaskan dampak-dampak stres;
6. dapat menjelaskan berbagai teknik pengelolaan stres;
7. mampu menemukan cara yang konstruktif untuk mengatasi stres dalam konteks pekerjaan guna meningkatkan kinerja karyawan secara individual dan kolektif (perusahaan).

suatu kurun waktu tertentu. Beban dapat diartikan pula sebagai tugas, tanggung jawab atau tuntutan yang harus diemban untuk mencapai tujuan atau sasaran yang ditetapkan oleh diri sendiri, orang lain atau kelompok atau perusahaan. Setiap orang dalam kehidupan keseharian termasuk bekerja pasti menghadapi situasi stres.

13.2 Manfaat Stres

Stres tidak selalu berarti kondisi atau keadaan negatif. Pada kondisi tertentu, yang terkendali, stres memiliki manfaat atau dampak positif bagi seseorang atau bagi perusahaan. Manfaat stres antara lain:

1. Tingkat stres yang sesuai akan memacu produktivitas dan prestasi kerja karyawan. Perusahaan-perusahaan besar yang bertahan dan berkembang dalam jangka panjang justru menciptakan stres (tekanan atau beban) tertentu pada karyawannya. Misalnya: pimpinan atau manajer merumuskan target tertentu, dimana pencapaian target tersebut membuat stres para karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan tersebut.
2. Stres yang terkendali dapat mencegah para pekerja dari kemungkinan kecelakaan kerja (Hamilton, 2007:17). Hal ini disebabkan, karena para pekerja yang mengalami stres (dalam tahap yang terkendali), akan berada dalam kondisi “waspada” terhadap bahaya. Kecelakaan di jalan raya bukan disebabkan oleh sopir yang stres, melainkan karena sopir mengantuk. Seandainya sopir dalam kondisi stres (yang terkendali), sopir tersebut justru tidak akan mengantuk, dan kecelakaan akan terhindarkan.
3. Karyawan yang dalam kondisi stres justru akan memiliki tenaga atau energi motivasi yang lebih besar untuk meraih sukses dibandingkan jika karyawan tersebut bekerja tanpa kondisi stres sama sekali. Analoginya, sebuah pegas yang tertekan ke arah bawah justru mempunyai tenaga potensial yang besar “untuk bangkit”, yang arahnya ke atas.
4. Stres adalah awal dari penemuan ide-ide kreatif. Kapten Cook mencatat dalam buku diarinya; “*Stress* merupakan awal dari penemuan” (Hamilton, 2007:6). Pemimpin atau manajer yang menciptakan kondisi stres yang sesuai kepada para karyawannya akan mendapatkan karyawan yang mampu menciptakan ide-ide *brilliant*, yang *smart*, kreatif dan inovatif.
5. Kondisi stres akan meningkatkan daya saing perusahaan atau daya saing individual berhadapan dengan para pesaing. Tanpa kondisi stres, seseorang atau perusahaan akan cenderung terlena dan puas terhadap apa yang dicapainya, yang suatu saat justru akan digilas oleh para pesaingnya.

- c. *Stres yang agresif*, yaitu kondisi stres dimana karyawan berusaha mencapai target yang tidak akurat (yang salah) dan dengan energi yang salah, misalnya: karyawan menyerang atau berusaha menyingkirkan rekan kerja satu tim demi mengejar ambisi pribadinya.
- d. *Stres yang kreatif*, yaitu kondisi stres dimana karyawan menjadi tidak rileks, karena ia menemukan ide-ide *brilliant*, yang cerdas (*smart*), kreatif, dan inovatif, lalu seluruh energinya tucurahkan untuk mewujudkan ide-ide tersebut.
- e. *Stres yang kompetitif*, yaitu kondisi stres dimana karyawan tiba-tiba memiliki pandangan yang benar-benar mengagumkan, dapat membaca pikiran para pesaingnya, dan dapat melakukan hal positif yang melebihi batas normal kemampuan manusia secara rata-rata.

Sebelum dibahas lebih jauh tentang teknik pengelolaan stres, seyogyanya dikaji terlebih dahulu faktor-faktor yang merupakan sumber stres, atau lebih dikenal sebagai *stressor*. Dengan kata lain, *stressor* adalah kondisi-kondisi atau faktor-faktor yang cenderung menyebabkan stres.

13.4 Sumber-sumber Stres (*Stressor*)

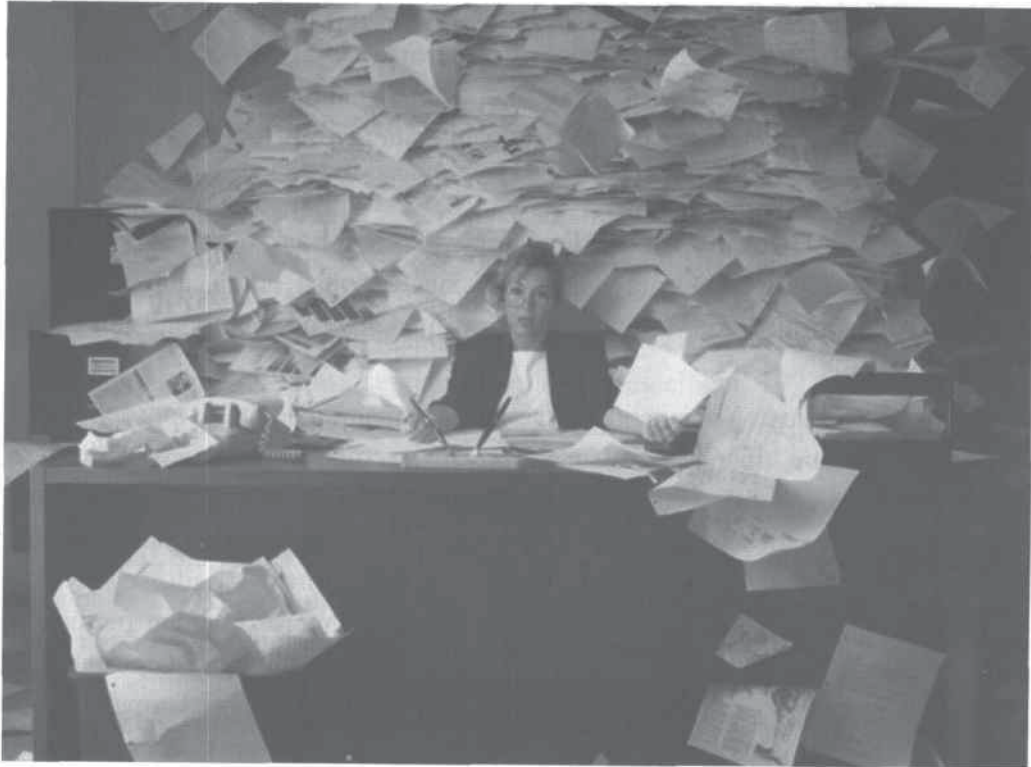
Meskipun stres dapat disebabkan oleh hanya satu *stressor*, biasanya karyawan mengalami stres karena kombinasi beberapa *stressor* (Davis & Newstrom, 1996:197). Kondisi-kondisi atau faktor-faktor yang seringkali menimbulkan stres khususnya terkait dengan bidang pekerjaan, meliputi: desain pekerjaan, gaya manajemen, hubungan interpersonal, peran jabatan, perkembangan karier, perubahan organisasi, dan lingkungan kerja.

a. Desain Pekerjaan

Stres pada diri karyawan dapat disebabkan oleh beban kerja tinggi, kurang waktu istirahat, jam kerja dan giliran kerja (*shift work*) terlalu lama, kerja rutin, monoton dan terlalu sibuk yang kurang bermakna, tidak memerlukan keterampilan kerja, dan kendali kerja lemah. Misal: pekerjaan yang sangat melelahkan, pekerjaan mekanistik dengan komputer dalam ruang sempit sehingga sulit bergerak, peluang inisiatif pribadi kurang, dan sedikit istirahat.

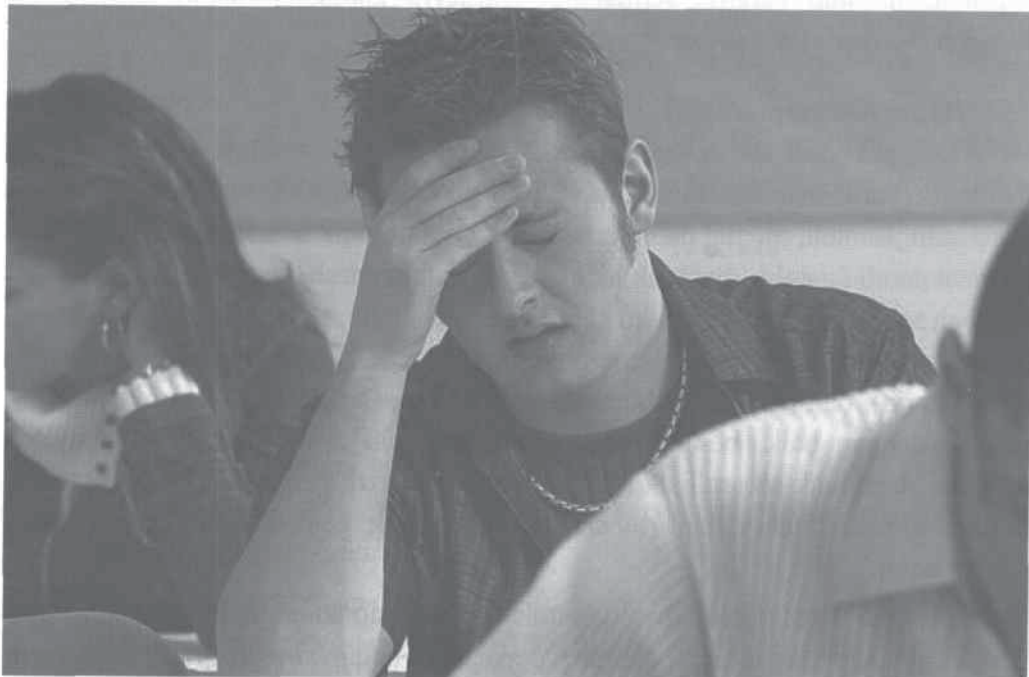
b. Gaya Kepemimpinan atau Gaya Manajemen

Gaya kepemimpinan atau gaya manajemen dapat menjadi sumber stres bagi para karyawan atau bawahan. Kurang partisipasi dari karyawan dalam membuat putusan, komunikasi minim dalam perusahaan, dan kurang ada kebijakan toleransi terhadap kepentingan keluarga dapat menjadi sumber stres. Misal: segala sesuatu harus minta persetujuan pimpinan, sementara pemimpin atau manajer yang mewakili perusahaan tidak peduli terhadap kepentingan keluarga karyawan.



SUMBER GAMBAR: SIDOMI.COM

Stres dapat disebabkan oleh kebiasaan menunda penyelesaian pekerjaan



SUMBER GAMBAR: ICAMEGITRA.BLOGSPOT.COM

dialami. Oleh karena itu, manajemen stres terkait pula dengan pola berpikir, merasa dan bertindak dari tiap individu.

13.6 Teknik Pengelolaan Stres

Secara umum, stres dapat diatasi bila Anda mengenali gejala-gejala stres dan mengetahui sumber-sumber atau penyebab stres. Di samping itu, kenalilah taraf stres Anda. Setiap orang mungkin akan mengalami stres, ada yang stres ringan namun ada juga yang stres berat. Maspada tanda-tanda stres, seperti: sifat pelupa, kelelahan yang kronis, insomnia, perubahan dalam selera, flu dan sakit kepala atau sakit pinggang yang terasa semakin menjadi (Hesselbein, 1997:194). Mencegah lebih baik daripada mengobati. Atasi stres dari sumber atau penyebabnya. Kita harus menyediakan waktu untuk mengklarifikasi sumber stres dengan memahami sedapat dan sejelas mungkin penyebabnya (Cooper & Straw, 2002:59).

Misal, bila gaya kepemimpinan atau gaya manajemen yang menjadi penyebab stres pada diri karyawan, maka dianjurkan kepada pemimpin atau manajer untuk mengubah gaya kepemimpinannya. Atau paling tidak, jangan menerapkan satu gaya kepemimpinan kepada seluruh karyawan. Bila lingkungan kerja menjadi sumber atau penyebab stres, maka ubahlah lingkungan kerja agar menjadi lebih nyaman bagi karyawan dalam bekerja. Bila hubungan interpersonal di antara para karyawan buruk dan sering menimbulkan konflik, maka lakukan manajemen konflik dengan baik, buat *sharing forum*, fasilitasi agar para karyawan mau saling terbuka mengemukakan masalahnya.

Dalam situasi stres yang tidak kondusif (mendukung), seseorang perlu melatih keterampilan untuk mengelola stres sehingga diharapkan dari *distress* menjadi *eustress*. Locke, dalam Hamilton (2007:1) memberi nasehat: "Walaupun kecakapan pikiran itu bisa ditingkatkan melalui latihan, akan tetapi jangan sampai orang-orang terkena stres melampaui daya tahan dan kekuatan mereka".

Berikut ini coba dikemukakan beberapa teknik pengelolaan stres yang sederhana namun cukup efektif untuk dilakukan minimal untuk sementara waktu dan diharapkan dapat bertahan cukup lama bila dilakukan solusi bersinambungan dan *sistematik-holistik*. Beberapa kiat praktis dan efektif dalam mengelola stres, baik untuk karyawan maupun pemimpin atau manajer perusahaan, antara lain:

a. Khusus bagi Karyawan

Dalam mengelola stres, kepada staf atau karyawan perusahaan disarankan melakukan lima hal berikut ini:

1. Rencanakan pekerjaan dengan baik

Catat pekerjaan apa saja yang akan dilakukan sehari ini, lalu buat skala prioritas serta jadwal pelaksanaan harian. Manajemen waktu (*time management*) yang

merasa penting dan dibutuhkan, kemudian dapat mengurangi stres dan meneguhkan kembali komitmen karyawan terhadap perusahaan.

2. Tunjukkan penghargaan Anda

Menjadi pemimpin atau manajer jangan terlalu pelit dalam memberikan penghargaan kepada karyawan. Setiap karyawan pasti menghendaki penghargaan dari pemimpinnya. Penghargaan tidak selalu berupa uang atau materi. Ucapan (verbal) atau sekedar perhatian terhadap usaha kerja keras karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan juga merupakan penghargaan bagi karyawan.

3. Amati setiap karyawan dengan nilai yang sama

Setiap karyawan memiliki keunikan tersendiri dan memberikan kontribusi yang berbeda-beda terhadap keberhasilan suatu pekerjaan atau proyek. Pemimpin atau manajer harus sadar, bahwa: jumlah selalu lebih besar daripada bagiannya. Ahli bedah sama baiknya dengan perawat yang membantunya. Terapis sama baiknya dengan iktikad pasien untuk mempercayainya dan membagi persoalannya. Kita semua saling membutuhkan satu sama lain untuk menghasilkan sebuah karya besar. Pemimpin atau manajer yang tidak pernah menyepelekan peran setiap karyawan dalam membantunya menyelesaikan pekerjaan sebenarnya sudah melakukan teknik pengelolaan stres. Sebaliknya, pemimpin atau manajer yang selalu membedakan besar-kecilnya peran karyawan secara tidak pada tempatnya, justru menjadi *stressor* bagi karyawannya.

4. Sadari kebutuhan setiap karyawan berbeda

Setiap orang pada hakikatnya berbeda postur dan kebutuhan emosional. Motivasi kerja setiap karyawan berbeda. Ada karyawan yang bekerja demi uang, ada yang karena kreativitasnya, dan ada yang mencari pengalaman sosial. Jika pemimpin atau manajer mampu mempersatukan beraneka kebutuhan karyawan tersebut, maka tingkat produktivitas karyawan akan meningkat. Tindakan pemimpin atau manajer perusahaan yang mampu menyadari bahwa setiap kebutuhan karyawan adalah berbeda, sebenarnya sudah melakukan salah satu teknik pengelolaan stres.

5. Komunikasi, komunikasi, dan komunikasi

Kebanyakan stres berkaitan dengan komunikasi yang kurang baik atau komunikasi yang sama sekali tidak memadai (Scala, 2003:37). Untuk itu, disarankan agar pemimpin atau manajer menyempatkan waktu untuk berkomunikasi dengan para karyawannya, untuk mengetahui problem pribadi mereka, kebutuhan mereka, serta kesulitan yang mereka hadapi dalam melaksanakan tugas.

4. Melihat tanaman atau tumbuhan

Orang Jepang sangat rentan terkena stres. Bila sedang stres karena beban pekerjaan atau kehidupan, mereka meluangkan waktu untuk memandangi tanaman hijau yang ada di sekitar perusahaan, memandangi bunga-bunga, atau bonsai-bonsai yang diletakkan dekat dengan lingkungan kerja atau di rumah.

5. Jalan-jalan (santai) atau melakukan rekreasi

Obat yang relatif murah dalam mengatasi stres adalah jalan-jalan (santai) atau melakukan rekreasi. Bila anda sedang mengalami stress, tinggalkan pekerjaan sejenak, pergilah jalan-jalan (santai), niscaya beban yang anda rasakan akan menurun, anda akan segar (*fresh*) kembali. Saat ini banyak pemimpin atau manajer perusahaan sudah memprogramkan rekreasi bersama bagi staf atau karyawannya di akhir tahun, yang tujuannya untuk mengurangi atau menghilangkan stres akibat beban kerja selama satu tahun.

13.7 Tugas/Latihan

Seluruh mahasiswa atau peserta pelatihan dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu: *Smart Team*, *Creative Team*, dan *Innovative Team*. Pada masing-masing tim dipilih satu orang sebagai pemimpin atau manajer. Masing-masing tim melakukan tugas, sebagai berikut:

1. Peserta melakukan permainan perorangan dan berkelompok terkait “stres kerja”.
2. Peserta melakukan proses penilaian intensitas stres kerja pribadi dan kelompok.
3. Peserta melakukan umpan balik secara individual dan kelompok tentang cara-cara mengatasi stres.

13.8 Evaluasi

Anda dikatakan berhasil mempelajari Bab 13 ini, bila :

1. Anda memiliki kemampuan mengatasi stres yang cenderung konstruktif.
2. dapat menguasai minimal 81 % dari keseluruhan materi.



14. DISIPLIN & HUKUMAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab 14 ini, Anda diharapkan:

1. dapat menjelaskan pengertian dan syarat disiplin;
2. dapat menjelaskan jenis-jenis disiplin yang diterapkan oleh perusahaan;
3. dapat menjelaskan penyebab bawahan tidak disiplin;
4. dapat menjelaskan berbagai pola hubungan manajer-karyawan;
5. dapat menjelaskan pengertian dan tujuan hukuman;
6. dapat menjelaskan jenis-jenis hukuman;
7. dapat memberikan hukuman secara tepat kepada karyawan yang melakukan kesalahan dengan memperhatikan syarat-syarat tertentu.

norma atau peraturan yang ada, akan mendapat ganjaran atau hukuman yang setimpal.

Dalam rangka pendisiplinan, pemimpin atau manajer melakukan suatu tindakan tertentu terhadap seorang atau beberapa orang karyawan agar karyawan tersebut kembali mematuhi peraturan atau standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Misalnya, manajer melakukan teguran lisan kepada seorang karyawan yang baru pertama kali terlambat masuk kerja.

14.1.2 Jenis-jenis Disiplin

Hukuman atau sanksi yang diberikan oleh pimpinan atau manajer kepada karyawan sangat terkait dengan disiplin yang diterapkan di perusahaan. Ada tiga jenis disiplin, yaitu: disiplin preventif, disiplin korektif, dan disiplin progresif.

1. Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah tindakan yang dilakukan untuk mendorong pegawai mentaati standar dan peraturan sehingga tidak terjadi pelanggaran (Davis & Newstrom, 1996:87). Wujud dari disiplin ini adalah penyusunan peraturan atau tata tertib untuk mencegah karyawan melakukan hal-hal yang tidak diinginkan. Tujuannya adalah pencegahan.

2. Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah tindakan yang dilakukan setelah terjadinya pelanggaran peraturan (Davis & Newstrom, 1996:88). Disiplin korektif adalah upaya mendisiplinkan karyawan yang telah berbuat suatu kesalahan. Misalnya, karyawan tidur di ruang kerja (di kantor) pada saat jam kerja. Pemimpin atau manajer menegur karyawan tersebut, dan memintanya membuat pernyataan tertulis agar tidak mengulangi perbuatannya. Tujuannya, memperbaiki perilaku atau perbuatan salah yang telah dilakukan oleh karyawan.

3. Disiplin progresif

Disiplin progresif mengandung arti: terhadap pengulangan pelanggaran dijatuhkan hukuman yang lebih berat (Davis & Newstrom, 1996:90). Dalam hal ini, pemimpin atau manajer memberikan hukuman yang semakin berat kepada karyawan yang telah melakukan kesalahan lebih dari satu kali. Contohnya: kepada seorang karyawan yang telah berkali-kali melakukan kesalahan, mula-mula diberi teguran lisan, kemudian Surat Peringatan (SP) I, II, III, pemotongan gaji, diturunkan pangkatnya, dan akhirnya dipecat atau dikeluarkan dari perusahaan.

14.1.3 Penyebab Bawahan Tidak Disiplin

Pemimpin sejati memiliki karakter disiplin dalam banyak hal, seperti: disiplin dalam belajar meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya, disiplin

menegakkan atau merawat disiplin karyawan. Untuk itu, program pembinaan atau pendampingan (*mentoring*) akan dapat membantu menegakkan dan merawat disiplin karyawan.



Sun Tzu

2. Peraturan

Menegakkan dan merawat disiplin karyawan dapat dilakukan dengan membuat peraturan yang jelas, dan tujuan dari peraturan itu juga harus jelas. Sebaiknya, peraturan perusahaan dibuat bersama-sama oleh pemimpin atau manajer bersama-sama dengan karyawan atau perwakilan karyawan.

3. Hadiah dan sanksi

Karyawan dapat dimotivasi untuk menegakkan dan merawat disiplin dengan “*iming-iming*” hadiah bagi yang patuh melaksanakannya. Misalnya, bagi karyawan yang dalam satu bulan tidak pernah terlambat datang ke kantor dan tidak pernah bolos, kepadanya akan diberikan “hadiah” atas kedisiplinannya berupa tambahan gaji sebesar Rp 100.000. Sebaliknya, bagi karyawan yang melanggar peraturan perusahaan akan dikenai sanksi atau hukuman.

4. Pemimpin dan kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan faktor paling penting dalam menegakkan dan merawat disiplin karyawan. Bila pemimpin atau manajer memiliki kebiasaan berdisiplin, sehingga menjadi karakternya, maka hal itu akan dicontoh oleh bawahan atau karyawan. Di samping itu, proses kepemimpinan secara keseluruhan akan menentukan keberhasilan upaya menegakkan dan merawat disiplin karyawan.

Mutiara Djokosoetono adalah contoh pemimpin perusahaan yang mampu menegakkan dan merawat disiplin karyawan melalui kepemimpinannya. Mutiara adalah pelopor dan pemilik usaha transportasi Taksi Blue Bird, yang disukai oleh masyarakat Jakarta dan Surabaya.

Mutiara Djokosoetono berhasil membangun dan membesarkan usahanya, juga berhasil memimpin para karyawannya, yang kebanyakan sopir taksi itu, karena memiliki karakter disiplin, jujur, sopan, dan pekerja keras. Jika ada sopir Taksi Blue Bird yang tidak jujur dan tidak disiplin, Mutiara tidak segan-segan memberikan sanksi berupa pemecatan. Hal itu dilakukannya demi menjaga nama baik atau citra perusahaan (Setiati, 2005:45-46).

Kondisi masyarakat Indonesia sampai saat ini masih cenderung bercorak *otoriter-patriarchal*. Sikap demokratis pemimpin atau manajer masih belum dapat dijalankan sepenuhnya. Sebaliknya, pemimpin atau manajer yang bertindak otoriter dengan menggunakan wewenangnya sebagai pejabat, sulit digugat oleh para karyawan.

14.3 Memberikan Hukuman

14.3.1 Pengertian dan Tujuan Hukuman

Menurut Schaefer (2003:106), hukuman atau *punishment* berarti suatu bentuk kerugian atau kesakitan yang ditimpakan kepada orang yang berbuat salah. Sedangkan menurut Davis & Newstrom (1996:77), hukuman terjadi apabila konsekuensi yang tidak menyenangkan menyertai dan memperlemah perilaku tertentu.

Dalam buku ini hukuman didefinisikan sebagai tindakan sengaja yang dilakukan oleh orang yang lebih kuasa yakni pemimpin atau manajer untuk menimbulkan derita atau kerugian kepada orang yang lebih lemah, yakni karyawan, dengan tujuan memperbaiki tingkah lakunya.

Pemberian hukuman harus didahului dengan adanya peraturan atau tata tertib perusahaan yang telah disosialisasikan kepada para karyawan. Tujuan jangka pendek dari pemberian hukuman adalah untuk menghentikan tingkah laku atau perbuatan karyawan yang salah bila dikaitkan dengan peraturan atau tata tertib perusahaan. Sedangkan tujuan jangka panjangnya, untuk pencegahan, yakni agar karyawan tidak mengulangi kembali perbuatan yang salah tersebut.

14.3.2 Jenis-jenis Hukuman

Hukuman merupakan alat sekaligus sesuatu yang menyertai upaya pendisiplinan karyawan di perusahaan. Hukuman yang diberikan oleh pemimpin atau manajer kepada karyawan dapat berwujud: *pertama*, hukuman fisik, misalnya melakukan *push-up*, seperti yang ditunjukkan dalam film *Office Boy (OB)* di televisi.

Kedua, hukuman secara psikologis. Pemimpin atau manajer yang mengeluarkan ancaman akan memecat karyawan yang telah berkali-kali melakukan pelanggaran dan telah mendapatkan Surat Peringatan (SP) III, bila sekali lagi melakukan pelanggaran. Ancaman yang diberikan oleh manajer tersebut merupakan hukuman psikologis.

Ketiga, hukuman secara lisan. Pemimpin atau manajer yang menegur atau mengkritik bawahannya yang baru saja melakukan kesalahan adalah contoh hukuman secara lisan.

jera bagi karyawan yang diberi hukuman. Hukuman yang terlalu ringan bisa jadi akan dilecehkan oleh karyawan, dengan kata-kata, “Nggak apa-apa melanggar, karena hukumannya lebih ringan daripada gigitan nyamuk”.

d. Hukuman harus dilakukan secara adil

Adil artinya memperlakukan karyawan secara sama dalam kondisi yang sama, dan memperlakukan karyawan secara berbeda dalam kondisi yang berbeda. Contoh: Doni terlambat dua jam masuk kerja (ke kantor) tanpa alasan yang jelas, sedangkan Maria terlambat dua jam masuk kerja karena pada saat berangkat dia mengalami kecelakaan, yakni sepeda motornya ditabrak oleh sebuah mobil di sebuah perempatan jalan. Walaupun Doni dan Maria sama-sama terlambat dua jam, namun kondisi mereka berbeda. Doni harus diberi teguran lisan, sedangkan Maria justru harus dimaafkan atau malah diberi bantuan.

e. Hukuman harus segera dijalankan

Sebaiknya jarak waktu antara terjadinya kesalahan dengan pemberian hukuman tidak terlalu lama, atau kalau mungkin segera dilakukan. Pemimpin atau manajer yang menunda-nunda dalam memberikan hukuman kepada karyawan yang berbuat kesalahan, justru akan membuat masalah baru di kemudian hari.

Sebagai contoh: Berdy melakukan kesalahan pada hari Selasa. Karena manajer-nya sibuk, kesalahan Berdy untuk sementara dilupakan. Waktu berjalan terus, pada saat penilaian kinerja sebagai staf pemasaran, ternyata Berdy adalah staf yang mampu melakukan penjualan yang spektakuler melebihi target yang ditentukan. Berdy juga melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh *Marketing Manager* dengan baik. Hari Selasa dua minggu kemudian, karyawan yang lain menanyakan sikap tegas manajer, mengapa kesalahan Berdy dua minggu lalu tidak diberikan hukuman sampai saat ini. Dalam kondisi seperti ini, manajer akan sulit memberikan hukuman kepada Berdy di satu pihak, dan di pihak lain juga akan kehilangan wibawa di hadapan karyawan yang lain.

14.4 Tugas

Seluruh mahasiswa atau peserta pelatihan dibagi menjadi 3 kelompok, yakni: *Smart Team*, *Creative Team*, dan *Innovative Team*, dengan tugas sebagai berikut:

1. Diskusikan jenis-jenis kesalahan yang mungkin dilakukan oleh karyawan di tempat kerja !
2. Diskusikan pula jenis-jenis hukuman yang harus diberikan oleh manajer, yang selaras dengan kesalahan-kesalahan tersebut !
3. Buatlah hasil diskusi kelompok Anda dalam bentuk tabel, yang berisi: nomor, jenis kesalahan, dan hukuman yang harus diberikan !
4. Lalu, presentasikan hasil kerja kelompok Anda !

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John. 1994. *Bukan Bos, tetapi Pemimpin*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Arsana, K.S. 1997. *Pemimpin dalam Pengelolaan Organisasi*. Makalah/Materi yang disampaikan pada Pelatihan Kepemimpinan pada acara Dharma Ashram, Yogyakarta, 1997.
- Asnawi, Sahlan. 1999. *Aplikasi Psikologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Pusgratin.
- Badaracco, Joseph L. 2005. *How to be A Great Leader*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Ballback, Jane dan Slater, Jan. 1999. *Menyiapkan Peralihan Karier*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Bennis, Warren. 1994. *Menjadi Pemimpin Efektif (On Becoming A Leader)*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Carr, Clay. & Fletcher, Mary. 1996. *Kiat Manajer Memecahkan Masalah*. Jakarta: Mitra Utama.
- Chang, Richard Y. & Kelly, P. Keith. 1998. *Langkah-langkah Pemecahan Masalah*. Jakarta: Lembaga PPM & Pustaka Binaman Pressindo.
- Cooper, Cary. & Straw, Alison. 2002. *Stres Manajemen yang Sukses dalam Sepekan (Edisi Repisi)*. Jakarta: Kesaint Blanc.
- Covey, Stephen R. 1987. *Principle Centered Leadership (Kepemimpinan yang Berperinsip)*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Covey, Stephen R. 1997. *The 7 Habits of Highly Effective People (7 Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif)*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Chutterbuck, D & Megginson, D. 1999. *Mentoring Executives and Directors* page 3 (available in the [bookshop](#)). David Clutterbuck & David Megginson are both directors of [The European Mentoring Centre](#) and highly respected authors, academics and consultants in the mentoring arena.
- Curtis, Dan B., dkk. 1996. *Komunikasi Bisnis dan Profesional*. Jakarta: Rosda Jayaputra.
- Cusins, Peter. 1997. *Be A Successful Supervisor: Kiat Menjadi Supervisor Andal*. Jakarta: Gramaedia Pustaka Utama.

- David W. Johnson & Frank P. Johnson. 1991. *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. London : Prentice – Hall International, Inc. (4th edition).
- David W. Johnson. 2000. *Reaching Out: Interpersonal Effectiveness and Self – Actualization*. Boston : Allyn and Bacon (7th edition).
- Davis, John., dkk. 1997. *Succesful Team Building* (Membangun Tim yang Benar-benar Mampu Bekerja). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Davis, Keith & Newstrom, John W. 1996. *Perilaku dalam Organisasi (Jilid 1 & 2)*. Jakarta: Erlangga.
- DeCezo & Robbins. 1999. *Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Djalal, Dino Patti. 2008. *Harus Bisa ! Seni Memimpin a la SBY*. Jakarta: Red & White Publishing.
- Djarmiko, Harmanto Edy. 2004. *Rahasia Sukses The Best CEO Indonesia*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Echols, John M. dan Sadily, Hasan. 2000. *Kamus Inggris – Indonesia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Eric Parsloe. 1999. *The Manager as Coach and Mentor* page 8. Eric is a respected author and Director of the Oxford School of Coaching and Mentoring.
- Feinberg, Mortimer R. 1989. *Psikologi yang Efektif untuk Manajer*. Jakarta: Mitra Utama.
- Fisher, Donna & Vilas, Sandy. 2005. *Power Networking: 59 Rahasia Kesuksesan Pribadi dan Profesional*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Gunawan, Hindra. 2008. *Rahasia Mendapatkan Nilai 100*. Jakarta: Sinotif Publishing.
- Hamilton, Allen. 2007. *The Power of Stress: Menciptakan Stres di Tempat Kerja*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen (Edisi 2)*. Yogyakarta: BPFE.
- Hardjana, Agus M. 2001. *Training SDM yang Efektif*. Yogyakarta: Kanisius.
- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Pokok-pokok Materi Teori Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hesselbein, Frances, dkk. 1997. *The Leader of the Future (Pemimpin Masa Depan)*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Huda, Misbahul. 2008. *Mission Ini Possible: Spiritualitas Kerja Menggapai Cita*. Surabaya: JP Books.

- Jajak MD dan Sudarmin, HG. 1989. *Hirohito Kaisar Terlama di Dunia*. Jakarta: Metro Pos.
- Kartono, Kartini & Gulo, Dali. 1987. *Kamus Psikologi*. Bandung: Pionir Jaya.
- Kasali, Rhenald. 1994. *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Kotter, John P. 1997. *Power & Influence (Kekuasaan dan Pengaruh: Bukan Sekedar Otoritas Formal)*. Jakarta: Prenhallindo.
- Krishna, I B. Wika. 2003. *Mencegah Stress Bersama Hindu*. Surabaya: Paramita.
- Lefton, Robert E., dan Buzzotta, Victor R. 2005. *Leadership Through People Skills*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Maxwell, John C. 2001. *The 21 Irrefutable Laws of Leadership (21 Hukum Kepemimpinan Sejati)*. Jakarta: Interaksara.
- Maxwell, John C. 2004. *Kepemimpinan 101 (Leadership 101)*. Jakarta: Interaksara.
- Muljono, Anton. 2003. *Kepemimpinan*. Makalah/Materi dalam Modul Pelatihan Manajemen Berorganisasi dan Kepemimpinan bagi Calon Aktivis Ormawa. Surabaya: Polteknik Ubaya.
- Muljono, Anton. 2003. *Motivasi Kepemimpinan*. Makalah/Materi dalam Modul Pelatihan Manajemen Berorganisasi dan Kepemimpinan bagi Calon Aktivis Ormawa. Surabaya: Polteknik Ubaya.
- Pace, R. Wayne. dan Faules, Don F. 2000. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Paul M. Muchinsky. 1993. *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Pacific Grove, California: Wadsworth, Inc., Brooks/Cole Publishing Company (4th edition).
- Paul E. Spector. 1996. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Pfeffer, Jeffrey. 1999. *Managing with Power (Mengelola dengan Kekuasaan)*. Batam: Interaksara.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

- Rawlinson, J.G. 1986. *Berfikir Kreatif & Brainstorming*. Jakarta: Erlangga.
- Robert Kent. The basic concept in 360 Performance Appraisal of Soliciting Performance feedback not only from our supervisor but also from our customers, employees, peers and all whom we interrelate with in the course of doing our job, makes obvious sense. We all should do this as a matter of course to ensure that we're living up to the expectations others have of us (the psychological contract) and to see that we are playing the right role in the minds of our associates (Added: 25-Oct-2000 Hits : 2390 Rating : 7.67 Votes : 3)
- Rustandi, Achmad. 1987. *Gaya Kepemimpinan: Pendekatan Bakat Situasional*. Bandung: Armico.
- Scala, James. 2003. *25 Cara Alami Mengatasi Stres dan Menghindari Kelelahan*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Schaefer, Charles. 2003. *Bagaimana Mendidik & Mendisiplinkan Anak*. Jakarta: Restu Agung.
- Sinambela, Frikson C. Tanpa Tahun. *Materi Pelatihan Team Work*. Surabaya.
- Soemantri, Adriani S., dkk. 2003. *Tanggung Renteng Setia Bhakti Wanita*. Semarang & Surabaya: Limpad & Setia Bhakti Wanita.
- Supratiknya, A. 1995. *Mengenal Perilaku Abnormal*. Yogyakarta: Kanisius.
- Suryadi, Kadarsah. & Ramdhani, Ali. 1998. *Sistem Pendukung Keputusan: Suatu Wacana Struktural Idealisasi dan Implementasi Konsep Pengambilan Keputusan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Susanto, A.B. 1997. *Sekretaris sebagai Manajer: Evolusi Peran Sekretaris 2*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sutantra, N. 2008. *Kepemimpinan Bali ke Depan: Menuju Ajeg Bali*. Surabaya: Brilian Internasional.
- Suwardi, Eddy. 1982. *Aspek-aspek Kepemimpinan dalam Manajemen Operasional*. Bandung: Penerbit Alumni.
- Thoha, Miftah. 2003. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Tim. 1999. *Panduan dan Materi Oppek Perguruan Tinggi Se-Jawa Timur*. Surabaya: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Surabaya.

- Tim Kashiko. 2004. *Kamus Lengkap Inggris – Indonesia, Indonesia – Inggris*. Tanpa Nama Kota: Kashiko.
- Wahjosumidjo. 1985. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Winarto, Paulus. 2005. *The Leadership Wisdom: Inspirasi untuk Meningkatkan Potensi Kepemimpinan Anda*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Yeung, Rob. 2002. *Leading Teams: Memimpin Tim dengan Sukses*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi (Leadership in Organization 3e)* Jakarta : Prenhalindo.
- What is coaching – The Coaching & Mentoring Network.
- (HRM) Human Resource Management – Function 4 employee evaluation. htm Accel – Team.com (2004) Employee motivation, the organizational environment and productivity.
- Steven Sauter – Lawrence Murphy – Michael Colligan – Naomi Swanson – Josep Hurrell, Jr – Frederick Scharf, Jr – Raymond Sinclair – Paul Groubb – Linda Goldenhar – Toni Alterman – Janet Johnston – Anne Hamilton – Julie Tisdale. NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health) – Stress at Work.
- Bill Malone. 1998. Job Stress__ Are You Being Controlled by it or Is It Controlling You.



GLOSARIUM

Kepemimpinan berkaitan dengan: (1) perilaku pemimpin, (2) proses pengarahan, (3) seni mempengaruhi, (4) pengorganisasian, (5) membangkitkan motivasi pengikut, (6) kerja sama atau *team work*, (7) perolehan dukungan, (8) proses pelayanan, (9) tanggung jawab dan keteladanan, (10) untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

Karakter dapat diartikan sebagai kepribadian yang merupakan hasil dari penilaian dan penyesuaian sosial (*character is personality evaluated*).

Kepribadian adalah karakter yang merupakan hasil bawaan (genetik) dan melekat dalam diri individu pemimpin atau manajer (*personality is character devaluated*).

Team work adalah sekumpulan orang (tenaga kerja atau sumber daya manusia) yang berinteraksi melakukan aktivitas atau kerja yang saling mendukung satu dengan lainnya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang sama dan realistis.

Legitimation power adalah sumber kekuatan atau kekuasaan yang diperoleh dari jabatan atau kedudukan secara formal atau sah dalam organisasi atau perusahaan.

Expert power adalah sumber kekuatan atau kekuasaan yang diperoleh para pemimpin atau manajer karena mereka memiliki suatu pengetahuan dan keahlian atau keterampilan khusus.

Connection power adalah sumber kekuatan atau kekuasaan yang diperoleh karena pemimpin atau manajer memiliki jaringan hubungan dengan orang-orang penting dan berpengaruh di dalam maupun di luar organisasi atau perusahaan.

Kekuasaan informasi (*information power*) adalah kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin bersumberkan keterangan atau informasi yang dimilikinya bermanfaat bagi orang lain.

Referent power dapat diterjemahkan sebagai sumber kekuatan atau kekuasaan yang diperoleh karena pemimpin memiliki kharisma atau wibawa atau ciri-ciri kepribadian yang kuat, yang dihormati, dikagumi oleh para pengikut atau bawahannya.

Kharisma adalah istilah yang digunakan untuk melukiskan seseorang yang seolah-olah mempunyai kemampuan yang luar biasa dan daya tarik pribadi

yang kuat.

Reward power adalah sumber kekuatan atau kekuasaan yang diperoleh pemimpin atau manajer karena kemampuannya dalam memberikan imbalan, insentif, hadiah, baik berupa gaji, promosi jabatan atau berbagai perlakuan lain bagi bawahannya dalam organisasi atau perusahaan.

Coercive power adalah sumber kekuasaan dalam bentuk kontrol terhadap hukuman dan kapasitas untuk mencegah seseorang memperoleh imbalan-imbalan yang diinginkan.

Planning adalah suatu rangkaian aktivitas yang dilakukan saat ini untuk memperjelas langkah-langkah yang akan kita lakukan di masa yang akan datang secara kronologis sesuai dengan keadaan situasi dan kondisi saat ini untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan dan disepakati sebelumnya secara efektif dan efisien.

Organizing adalah aktivitas menyusun dan membangun organisasi perusahaan, sistem, dan prosedurnya, serta *job descriptions* masing-masing bagian atau staf pelaksana. Hal ini menyangkut aspek: pengelompokan tugas, wewenang & tanggung jawab, pengaturan alur informasi, dan penciptaan iklim kerja yang kondusif.

Controlling adalah serangkaian kegiatan pengendalian atau proses pemantauan (*monitoring* dan *adjustment*) yang dilakukannya untuk memastikan terpenuhinya berbagai usaha pencapaian tujuan dan sasaran.

Supervisor adalah seorang *manager* (kepala bagian) yang bertanggung jawab kepada manajer yang lebih tinggi dan membawahi para pegawai operasional.

Mendelegasikan adalah tindakan melimpahkan tanggung jawab atas pelaksanaan suatu tugas kepada orang lain. Pendelegasian berarti pelimpahan tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada orang lain.

Delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu.

Coaching adalah upaya-upaya yang dilakukan untuk melatih dan mengarahkan karyawan agar mereka mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan efektif dan efisien.

Mentoring adalah upaya-upaya yang dilakukan untuk membimbing, membina, dan mendampingi karyawan yang sifatnya menyeluruh agar mereka mampu menolong dirinya sendiri semaksimal mungkin.

Motivasi didefinisikan sebagai daya dorong yang kuat pada diri seseorang, baik

itu pemimpin atau manajer maupun staf atau bawahan, untuk bertindak atau melakukan sesuatu guna pemenuhan berbagai kebutuhan, mulai kebutuhan yang paling dasar sampai kebutuhan yang paling tinggi.

Pengambilan keputusan adalah proses memilih satu alternatif terbaik dari beberapa pilihan alternatif yang ada dalam rangka mencapai tujuan dan menyelesaikan masalah.

Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak.

Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses pikiran, dan kondisi fisik seseorang.

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

Hukuman didefinisikan sebagai tindakan sengaja yang dilakukan oleh orang yang lebih kuasa yakni pemimpin atau manajer untuk menimbulkan derita atau kerugian kepada orang yang lebih lemah, yakni karyawan, dengan tujuan memperbaiki tingkah lakunya.

INDEKS

A

B

C

Coaching, 98, 143-146, 150-152, 155, 156, 208, 267, 271, 275

Coercive power, 78, 84, 85, 274,

Connection power, 78, 81, 85, 273

Controlling, 5, 6, 100, 108, 271, 274

D

Delegasi, 129, 275

Disiplin, 12, 13, 15, 19, 41, 85, 93, 98, 102, 114, 173, 192, 239, 251-257, 263, 275

Disiplin karyawan, 114, 252, 256, 257, 275

E

Expert power, 79, 81, 273

F

G

H

Hukuman, 84, 85, 163, 173, 251-254, 257-264, 274, 276

I

J

K

Karakter, 4, 6, 14, 15, 21-28, 30, 34, 36, 37, 42, 44, 45, 51, 66, 90, 93, 130, 133, 146, 147, 161, 163, 172, 177, 178, 223, 231, 254, 257, 273

Kekuasaan informasi (*information power*), 82, 273

Kepemimpinan, 1-8, 9-22, 24-28, 30, 33, 34, 37, 38-41, 48, 55, 60, 62, 75-78, 85, 88, 95, 130, 146, 159-161, 168, 178, 210, 239, 243, 256, 257, 265, 268-271, 273

Kepribadian, 6, 14, 22, 24, 25, 37, 58, 59, 82, 90, 224, 241, 273, 274

Kharisma, 82, 83, 274

Konflik, 17, 23, 32, 51, 57, 58, 61, 83, 194, 211, 217, 218-231, 243, 275

L

Kepemimpinan Berkarakter

Legitimation power, 78, 85, 273

M

Manager, 1, 5, 6, 18, 40, 51, 75, 88, 99, 100, 106, 113, 145, 178, 179, 182, 220, 225, 263, 267, 274

Mendelegasikan, 129-131, 140, 141, 275

Mentoring, 98, 143-146, 150-152, 155, 158, 208, 256, 266, 267, 271, 275

Motivasi, 3-5, 36, 39, 58, 61, 63, 93, 96, 117, 135, 138, 145, 148, 153, 159-163, 165, 166, 168-171, 201, 202, 206-208, 212, 222, 236, 244, 246, 268, 270, 273, 275

N

O

Organizing, 5, 6, 99, 100, 104, 116, 274

P

Pengambilan keputusan, 11-13, 57, 175-177, 179-183, 185, 192, 194, 222, 267, 270, 275

Performance atau kinerja, 48, 51, 63, 89, 95, 96, 101, 106, 107, 143, 146, 150, 151, 171-173, 178, 199-215, 219, 223, 226, 229, 233, 241, 242, 245, 263, 268, 269, 275

Planning, 5, 6, 99-101, 103, 116, 128, 274

Q

R

Referent power

Reward power, 78, 82, 83, 85, 274

S

Supervisor, 18, 25, 51, 79, 86, 111-125, 130, 143, 157, 178, 211, 214, 219, 220, 239, 266, 269, 274

Stres, 233-250, 265, 267-269, 271, 275

T

Team work, 3, 4, 6, 17, 34, 40, 42, 47, 48, 50-56, 58, 61-66, 89, 94, 95, 211, 214, 231, 269, 273

U

V

W

X

Y

Z

KEPEMIMPINAN BERKARAKTER

Materi yang dipaparkan dalam buku ini diawali dengan pengertian dasar dan hakekat kepemimpinan. Lebih jauh pembelajar diajak untuk merefleksikan karakter kepemimpinan sebagai tinjauan pokok dan mendasari seluruh perilaku kepemimpinan. Pokok bahasan selanjutnya lebih bersifat praktis lapangan dalam menerapkan keterampilan kepemimpinan yang dibutuhkan, seperti apa dan bagaimana mengelola kelompok sebagai tim kerja, darimana dan apa saja yang menjadi sumber kekuatan/kekuasaan dalam prototip kepemimpinan. Selain itu, dipaparkan pula tugas-tugas pokok manajerial dengan berbagai perannya, seperti: supervisi (menyelia), delegasi, pendampingan dan bimbingan, motivasi, alternatif solusi masalah, penilaian kinerja, pengelolaan konflik, manajemen stres dan penerapan disiplin.

Ditinjau dari ragam materi yang dibahas, buku pembelajaran ini lebih tepat digunakan oleh kalangan akademisi atau praktisi dalam praktik kepemimpinan dan manajemen organisasi/perusahaan. Proses pembelajaran dapat dilakukan dalam kelas terstruktur atau program pelatihan intensif dengan berbagai metode penyampaian sampai dengan latihan/simulasi keterampilan kepemimpinan dan manajemen.

Buku ini disampaikan dengan gaya bahasa populer dan praktis sehari-hari. Pembelajar dapat menggunakan buku ini sebagai prasarana alternatif yang memberi kesempatan diskusi terbuka seluas-luasnya untuk menerima wacana kepemimpinan dan manajemen universal yang inovatif berdasarkan kearifan lokal.

Jauh lebih penting lagi, buku ini akhirnya diharapkan dapat menuntun segenap pelaku kepemimpinan dan manajemen organisasi. Semoga melalui pemahaman teori kepemimpinan yang komprehensif dan integratif, perubahan menuju ke arah pembaharuan organisasi yang kondusif dan konstruktif dapat terbangun dan terbina berkelanjutan.

Selamat berproses dalam pembelajaran kepemimpinan dan manajemen organisasi.

**Brilian Internasional
Surabaya**

Griya Candra Mas FA-10 Sedati, Sidoarjo
HP/WA: 081 333 2424 37, 087 8525 474 18
Website: www.brilian-internasional.com
e-mail: aguswijaya67@gmail.com

MANAJEMEN

ISBN 978-602-60413-4-0

